

الإستشارات الإدارية

MANAGEMENT CONSULTING

الأستاذ الدكتور

نادر أحمد أبو شيخة

دار المسيرة


دار
المسيرة
للنشر والتوزيع والطباعة
شركة جمال أحمد محمد حيف وإخوانه
www.massira.jo



الإستشارات الإدارية

MANAGEMENT CONSULTING

رقـــــــم التصـــــنيف : 658.403
المؤلف ومن هو في حكمه : نادر أحمد أبو شيخة
عنـــــوان الكـــــتاب : الإستشارات الإدارية
رقـــــــم الإيـــــــداع : 2007/8/2700
الـــــواصـــــفـــــات : إدارة الأعمال
بـــيانـــــات الـــنشـــر : عمان - دار المسيرة للنشر والتوزيع
تم إعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية

الطبعة الأولى 2008م – 1429هـ الطبعة الثانية 2009م – 1430هـ
الطبعة الثالثة 2010م – 1431هـ الطبعة الرابعة 2011م – 1432هـ
الطبعة الخامسة 2013م – 1434هـ الطبعة السادسة 2014م – 1435هـ



شركة جمال أحمد محمد حيف وإخوانه

عنوان الدار

الرئيسي : عمان - العبدلي - مقابل البنك العربي هاتف : 5627049 6 962+ فاكس : 5627059 6 962+
الفرع : عمان - ساحة المسجد الحسيني - سوق البتراء هاتف : 4640950 6 962+ فاكس : 4617640 6 962+
صندوق بريد 7218 عمان - 11118 الأردن

E-mail: info@massira.jo . Website: www.massira.jo

الإستشارات الإدارية

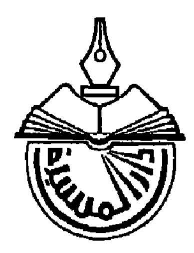
MANAGEMENT CONSULTING

الأستاذ الدكتور

نادر أحمد أبو شيخة

كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية

قسم إدارة الاعمال - الجامعة الهاشمية



الإهداء

إلى والدي وأخي رحمهما الله

إلى زوجتي اعترافاً بوفاء

إلى أولادي أمل ورجاء

إن الاستشارة تفيد المستشير عقلاً يزيد على عقله،

وهداية يجمعها مع هدايته، كما يزيد النهر ماء بما يمدّه من الأنهار.

من كتاب "الإشارة إلى أدب الإمارة"

للمرادي

قائمة المحتويات

تقديم

ليس بالأمر الجديد أن نؤكد هنا كما أكد كثير من المفكرين وأصحاب الرأي في العالم على أن الإدارة الرشيدة هي إحدى الركائز الأساسية لنهوض الأمم وتقدمها في عالمنا المعاصر. ويذهب "بيتر دراكر" (مثلاً) إلى القول أنه لا توجد بلدان متخلفة في ذاتها، وإنما توجد بلدان فيها إدارة متخلفة.

أجل، الإدارة هي المستلزم الأساسي للتنمية الاقتصادية الاجتماعية، والمدير الفعّال ثروة لوطنه لأنه صانع الثروات.

من مسؤولياتنا الأساسية الآن في وطننا العربي العمل الجاد الدؤوب لتحقيق التنمية الإدارية في بلادنا، وإذا كانت التنمية الإدارية ترتكز على أركان ثلاثة هي التدريب، والبحث، والاستشارة، فنستطيع من زاوية معينة أن نقول أن الاستشارة الإدارية، في الوقت الحاضر على الأقل، أهم هذه الأركان وذلك لسببين:

أولهما، أن الاستشارة الإدارية هي حلقة الوصل بين هذه الأركان المتكاملة، فالاستشارة الإدارية هي مفتاح الإفادة من البحث العلمي، إذ أنها أداة التطبيق في المجال العلمي، كما أنها السبيل إلى الكشف عن الاحتياجات التدريبية، سواء عن طريق المسح المباشر لتلك الاحتياجات، أو عن طريق إبراز جوانب القصور في سير العمل والأداء الفردي والجماعي في المنشآت المختلفة.

وثانيهما، أن الاستشارة الإدارية، عندنا، لم تحظ حتى الآن بالقدر الذي حظي به الركنان الآخران (ونعني التدريب، والبحوث) من اهتمام، هذا على الرغم مما في التراث الروحي والثقافي لدينا من تأكيد على قيمة الاستشارة وضرورتها.

نعم، لم تحظ الاستشارة الإدارية لدينا، كما أشار الدكتور نادر أحمد أبو شيخة مؤلف هذا الكتاب، بما تستحقه من اهتمام في ظروف عالم يعتبر التغير السريع

المتلاحق الصفة المميزة له، وتعتبر الاستشارة الإدارية الناجعة الأداة الفعالة لمواكبة هذا التغير والتوافق معه.

فما هي الاستشارة الإدارية، وما مفهومها، وما أنواعها، وما هي الهيئات التي تقدم الخدمات الاستشارية، وكيف يختار صاحب المشكلة المستشار المناسب، وكيف يصل المستشار إلى العميل الذي يحتاج إلى خدماته، وما دور المستشار الإداري في تعريف مجتمع الإدارة بدوره في تطوير العمل الإداري، وما مسار العملية الاستشارية من بدايتها حتى تنتهي بوضع الخطط العملية للتغلب على المعوقات والمشكلات لتمهيد الطريق إلى التقدم؟

هذه بعض التساؤلات التي يجيب عنها الدكتور نادر أحمد أبو شيخة في هذا الكتاب المتميز، ولكنه لا يقف عند هذا، فهو يضع العملية الاستشارية في إطارها العربي، فيعالج وضع الاستشارة العربية ومكانها في العالم العربي. كما يعرض بالتفصيل لعدد من الحالات التي تمت بالفعل في مجالات إدارية متنوعة وفي دول عربية مختلفة. إنه بهذا ينقلنا إلى حيث الخبرة العربية والفكر العربي والمشكلات التي تثير التفكير في قضايانا المختلفة.

ثم يختتم الكاتب كتابه بعرض لنشاط المنظمة العربية للتنمية الإدارية كبيت خبرة استشاري على المستوى العربي بعامة، فيناقش الواقع، ويشير إلى الآفاق التي تستهدفه المنظمة بالاستعانة بالطاقات العربية.

لقد استمتعت بقراءة هذا الكتاب القيم في فكرته وأسلوبه ومضمونه، وآمل أن يجد فيه طلاب كليات الإدارة وأقسامها بكليات الاقتصاد والتجارة، والقيادات الإدارية، والعاملون في حقل الاستشارات العربية في وطننا العربي مصدرا من مصادر الخبرة الاستشارية الإدارية، التي نحن في أمس الحاجة إليها في عالم اليوم.

د. نجيب اسكندر إبراهيم

مقدمة

ليست الكتابة ترفاً يلهو بها أصحابها كما يلهو بالكلمات المتقاطعة رجل أراد أن يقتل وقته، بل أنها مرتبطة بالمشكلات التي يحياها الناس حياة يكتنفها العناء، فيريدون حلاً لها حتى تصفو لهم المشارب، وبمقدار ما نجدها على صلة عضوية وثيقة بإحدى تلك المشكلات نقول أنها قد أدت غرضها واستوفت شروطها بكل ما في ذلك من معان.

لكن الكتابة في الإدارة ومشكلات المنظمات لا تقع كلها على صعيد واحد من الأهمية، بل إنها تتفاوت في درجة أهميتها تفاوتاً ملحوظاً، فهي في إدارة نشاط الاستشارات تنال أولوية على غيرها، بحكم ما لهذا النشاط من أهمية لا على صعيد معالجة الأحداث اليومية للمنظمات والتعامل مع تفصيلات المواقف الفعلية الآنية كما يفعل القاضي وهو أمام قضية يريد أن يصدر فيها حكماً، بل على صعيد تتبع جذور المشكلة وإزالة أسبابها الكامنة.

أجل، لقد رغبت في الكتابة في هذا الموضوع، حينما لاحظت كثيراً من كتّاب الإدارة العرب يتعاملون مع هذا الموضوع المهم شأنهم شأن من يتحدث عن الطقس دون أن يفعل شيئاً إزاءه، فشرح ووصف هذه المهنة في الأدب الإداري العربي وتبيان دورها في توفير المساعدة لرجال الأعمال وللمؤسسات العامة وللحكومات على حد سواء ما زال في بدايته، وكل ما يمكن أن يعثر عليه الباحث لا يتعدى بعض الدراسات غير المتكاملة وبعض الأوراق المبعثرة هنا وهناك.

على حين يختلف الحال في الدول الأجنبية، إذ أن هناك ثلاثاً من المؤسسات المهتمة كتبت عن هذا الموضوع هي: **جمعية مهندسي الاستشارات الإدارية الأمريكية (ACME) ومعهد المستشارين الإداريين (IMC) والمعهد الأمريكي للمحاسبين العامين القانونيين (AICPA).**

وانطلاقاً مما تقدم، فقد لمست هناك حاجة ملحة لمثل هذا الكتاب، الذي جاء معبراً ومستوفياً لخبرة عملية استقيتها من خلال عملي في المنظمة العربية للتنمية الإدارية لسنوات عدة مضت، منها سنوات اضطلعت فيها بمسؤولية نشاط الاستشارات في المنظمة. وهو يهدف - على أية حال - إلى توفير نظرة عامة عن المهنة، وذلك لا بغرض الوصول إلى فهم أكثر للاستشارة الإدارية من قبل العامة؛ بل لمساعدة المستفيدين من هذه الخدمات في الإفادة منها والانتفاع بها، والأهم من ذلك مساعدة المهتمين من الناس الذين سيتخذون من هذا العمل مهنة لهم.

يشتمل هذا الكتاب على ستة فصول، يتضمن الفصل الأول عرضاً وافياً للاستشارة الإدارية، تعريفها، ونشأتها وتطورها، ونماذجها، وأنواعها، والمنظمات والفئات التي تقدمها، ومجالاتها، والأشكال التنظيمية والقانونية للوحدات الاستشارية ومجالات خدماتها الفنية.

ويناقش الفصل الثاني العملية الاستشارية، بدءا من التخطيط لها إلى أن يتم تنفيذها وتطبيق نتائجها. ويأتي الفصل الثالث ليبين عرض التقرير الاستشاري ويعرض الفصل الرابع واقع الاستشارة الإدارية في الدول العربية، ويقدم الفصل الخامس حالات مختارة من الخبرة العربية في الاستشارة الإدارية، ويتحدث الفصل السادس والأخير، عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية كبيت خبرة عربي في مجال الاستشارات الإدارية.

إن الإضافة التي يمكن أن يقدمها هذا الكتاب واضحة وملموسة، فمكتبة الإدارة العربية ما زالت تفتقر إلى مرجع أساسي في إدارة الاستشارات، وأملي أن تقوم معاهد ومدارس ومراكز الإدارة والإنتاجية وكليات العلوم الإدارية والإدارة الصناعية والعلوم الأخرى ذات الصلة بإدخال مادة "إدارة الاستشارات" في مناهجها، مساهمة منها في تكوين المستشارين المحتملين. وأملي كذلك أن يجد ممارس الإدارة في الكتاب ما يعينه في التعرف على المنهجية التي تقوم الاستشارة وفقا لها، لكي تكون بالتالي أكثر فائدة ومردودية.

إن تعظيم الفائدة من الاستشارات الإدارية، هي الهدف الذي يرمي إليه هذا الكتاب. على أنني أسارع إلى القول بأن كفاءة إدارة النشاط الاستشاري لا يمكن اكتسابها بين عشية وضحاها، كما أن مجرد قراءة هذا الكتاب لن تكون كافية للتوصل إلى هذه الغاية. وعلى أية حال فإن الأسلوب والمنهج الذي طرحه الكتاب هو الذي لابد منه للسير في الطريق الصحيح الذي يؤدي في النهاية إلى بلوغ الهدف المطلوب.

وبعد،،

إن هذا الكتاب في واقع الأمر، جهد مشترك ونتيجة لعمل جماعي قمت بإنجازه بصورته الحالية، ومثل أي عمل مشترك فإنه يفيد من أفكار الزملاء، ولذا فإني أجد نفسي مدينا بالاعتراف الخاص لبعض الأخوة الذين بذلوا جهدا ملموسا في المساعدة، وأخص منهم السيد "صلاح عبد الكريم الصفدي" (رحمه الله)، سكرتير تحرير المجلة العربية للإدارة بالمنظمة العربية للتنمية الإدارية (وكيل ديوان الموظفين الأسبق) لقيامه مشكورا بقراءة مخطوط هذا الكتاب وإبداء الملاحظات القيمة عليه.

إنني أقدر كذلك بالغ التقدير، وأنوه بالفائدة الكبيرة التي جنيتها من لقائي مع العديد من الأفراد المؤهلين، سواء كانت هذه اللقاءات في صورة اجتماعات لمسؤولي مراكز الاستشارات وخبرائها في الدول العربية أو في صورة مناقشات تمت مع مستشارين قاموا بمهام استشارية لصالح بعض الجهات في الدول العربية.

ومن الله وحده أستمد التوفيق والهداية والرشاد

المؤلف

الفصل الأول

الاستشارة الإدارية

إطار عام

أولاً- التعريف بالاستشارة الإدارية

ثانياً- نشأة الاستشارة الإدارية، وتطورها

ثالثاً- نماذج الاستشارة الإدارية، وأنواعها والمنظمات والفئات التي تقدمها، ومجالاتها

رابعاً- الأشكال التنظيمية والقانونية للوحدات الاستشارية، ومجالات خدماتها الفنية

الفصل الأول

الاستشارة الإدارية

تمهيد:

سنحاول في هذا الفصل مناقشة مجموعة من العناصر ذات العلاقة بالإطار العام للاستشارة الإدارية، فنقدم تعريفا لها لنستكمل ذلك بشرح موجز عن نشأتها وتطورها، ثم نستعرض نماذجها وأنواعها والمنظمات التي تقدمها ومجالاتها، لنصل في ختام الفصل إلى الأشكال التنظيمية والقانونية للوحدات الاستشارية ومجالات خدماتها الفنية.

أولاً- التعريف بالاستشارة الإدارية:

عرف معهد مستشاري الإدارة بالمملكة المتحدة الاستشارة الإدارية بأنها "خدمة مقدمة من شخص أو عدة أشخاص مؤهلين ومستقلين لتحديد وبحث المشكلات المتعلقة بالسياسات العامة، والتنظيم والإجراءات، والأساليب، ووضع التوصيات العملية المناسبة، والمساعدة في تنفيذ هذه التوصيات" [*].

وعرفها "روبرت بليك وجين موتون" بأنها "علاقة طوعية ومؤقتة تقوم بين شخص مؤهل (هو المستشار الذي يقدم الخدمة) وبين مستشير يحتاج إلى تلك الخدمة، وتكون خدمة المستشار موجهة لحل مشكلة قائمة تؤرق المستشير، كما قد تكون مشكلة يتوقع حدوثها" [2].

أي أن الاستشارة في جوهرها، نتاج لتفاعل متعدد المراحل والوجوه والأبعاد بين المستشير والمستشار، وتتميز بالطوعية وعدم الإلزام في جميع مراحلها وجوانبها، إذ أن نجاحها وجدواها يتوقفان دائماً على قبولها، وقبول طلب الاستشارة يتوقف على

(*)جميع الأرقام التسلسلية التي ستطالعك في المتن، تجد لها توضيحاً في النهاية تحت عنوان "هوامش".

أسلوب عرض المستشار لها ومقدرته على إقناع المستشير بمعقوليتها وإمكانية علاجها. كما أن استعداد المستشار لمواصلة عملة الاستشاري يعتمد على مدى استعداد المستشير للتعاون معه وإمداده بالمساعدات اللازمة والدعم المطلوب، وعلى توافر المناخ الملائم للدراسة الموضوعية وتقديم التوصيات.

وقبول المستشير للتوصيات يتوقف بدوره على معقولية تلك التوصيات وإمكانية تطبيقها ومقدار مساهمتها في التغلب على المشكلات القائمة، وذلك بدوره يتوقف على الوسائل والأساليب التي اتبعها المستشار واستخدمها في دراسة الوضع وتحليل الحقائق وبلورة التوصيات النهائية[3].

وعرفها "هنت" بأنها جهد منظم يقوم به أشخاص خبراء بهدفه مساعدة الإدارة في حل المشكلات وتحسين العمليات، من خلال تطبيق الحكم الموضوعي القائم على المعرفة المتخصصة وعلى المهارة والتحليل النظامي للحقائق [4].

وقد عرفها "عبد الله دحلان" بأنها نشاط يقوم به فرد أو هيئة أو منظمة تقوم أساسا لدراسة مشكلة وتقديم حلول لها، بهدف تحقيق التطوير أو التنمية، ويضيف (دحلان) إلى ذلك قوله: أن جوهر العمل الاستشاري هو الفكر، فهو عملية تفكير موجهة نحو التأكد من أن جهازا ما أو عملا ما يؤدى بأكبر قدر من الفعالية ليحصل على أحسن النتائج كمحصلة لهذا العمل أو لجهد هذا الجهاز، والعمل الاستشاري ينهج النهج العلمي لكي ينضج ولكي يطمئن إلى الوصول إلى هذا النجاح، فهو يجمع الحقائق، ثم يخطط وينظم ويترك الآخرين بعد ذلك لينتفعوا بهذا الجهد وليحصلوا على ثمرات النجاح) [5].

وعرّف "عبد المعطي عساف" الاستشارة الإدارية بأنها "تلك الخدمات التي يقوم بها شخص مؤهل أو جهة متخصصة، وتتمتع باستقلال ملموس وتأهيل كاف في مجال الخدمة ذاتها"[6].

يتضح من التعريفات الواردة أنه ليس هناك اختلاف جوهري بينها، إذ أن ثمة اتفاقاً على عناصر الاستشارة ومقوماتها الأساسية ينبغي التأكيد عليها منذ البداية، وهي:

(1) الاستشارة الإدارية خدمة مستقلة An Independent Service: وترجع هذه الخاصية إلى تجرد واستقلالية الاستشاري في الرأي، إذ ليس له سلطة مباشرة لإقرار التغييرات وتنفيذها، ولكنه يستطيع الاشتراك في عملية التغيير، على نحو ما سيتضح، وعليه أن يضمن أقصى مشاركة من قبل الجهة المستشيرة في كل ما يفعله، وذلك حتى يصير النجاح النهائي إنجازاً مشتركاً Common Performance.

(2) الاستشارة الإدارية هي بالضرورة خدمة إرشادية Advisory Service: وهذا يعني أن لا تتم الاستعانة بالمستشارين لإتخاذ قرارات هامة بالنيابة عن المديرين في المنظمة، إنهم مستشارون أو مرشدون تنحصر مسؤوليتهم في نوعية الاستشارة التي يقدمونها، وتتحمل الجهة طالبة الاستشارة المسؤوليات الناجمة عن التنفيذ.

إن الخدمة الاستشارية كوظيفة أو كنشاط يقوم به فرد أو منظمة تقوم أساساً لدراسة مشكلة وتقويم الحلول لها بهدف تحقيق النجاح أو التطوير أو التنمية، ويحكم هذه الخدمة الاستشارية مبدأ عام له أهمية وهو، أنها عملية لا يكون للاستشاري فيها سلطة إصدار تعليمات أو أوامر بالتغيير، ولكنه يصدر فقط توصيات ومقترحات تتصف بالكفاءة والفطنة وملاءمتها لجميع المستويات، وكل مراحل التنفيذ، ويكمل هذا المبدأ ويسانده ما يتمثل في القول، إن قبول التوصيات من الجهة التي تطلب الاستشارة يعد مسألة اختيارية تماماً[7].

(3) الاستشارة الإدارية هي خدمة تقديم المعرفة والمهارة المهنية الملائمة للمشكلات الإدارية التطبيقية: فالشخص يصبح مستشاراً إدارياً من خلال تراكم المعارف الخاصة بالمواقف والمشكلات الإدارية المتنوعة، واكتساب المهارات المطلوبة لحل المشكلات (كتحديد المشكلة، والحصول على المعلومات المناسبة، وترتيبها وتحليلها، والاختيار من بين الحلول البديلة، والاتصال بالناس، ... وهكذا). وبالرغم من أن المديرين أيضاً بحاجة إلى الحصول على هذه المهارات، فإن ما ينفرد به المستشارون هو أنهم يتصلون بمرور الوقت بالعديد من المنظمات، ويتعلمون كيف يستخدمون الخبرة المكتسبة من المهام السابقة لمعالجة مهام جديدة بمهارة، وبالإضافة إلى ذلك

فإن الاستشاريين الإداريين يبحثون دائماً عن تطوير أساليب الإدارة وطرقها، ويعون ما يحدث من تطور في الجامعات ومعاهد البحوث، ويجعلون الجهات المستشيرة على علم بها ويساعدونها في تطبيقها، ولذلك يمكن تصور وظيفتهم على أنها الربط بين النظريات والتطبيقات الإدارية.

(4) الاستشارة الإدارية ليست خدمة توفير المعجزات أو حل المشكلات الإدارية، ولا تقدم حلولاً سحرية لها، ولا تمثل بلسماً شافياً لكل ما استعصى من مشكلات، ومن الخطأ افتراض ذلك؛ بل إنها مهمة صعبة تتطلب جهداً متصلاً ومنتظماً يعتمد على دراسة الحقائق وتحليلها والبحث من خلالها لاستنباط حلول معقولة ومقبولة، وهي عملية تعاونية، فالتعاون بين الجهة المستشيرة والاستشاري له من الأهمية في تحقيق النتائج النهائية ما يعادل أهمية جودة الاستشارة المقدمة، على أقل تقدير.

ثانياً- نشأة الاستشارة وتطورها:

وإذا كانت الاستشارة ضاربة جذورها في أعماق المجتمعات البشرية بمختلف مشاربها واتجاهاتها منذ القدم فإن عمرها - وفق المفهوم الذي تطرقنا إليه - يرجع إلى بدايات هذا القرن. فبدأت في الولايات المتحدة على يد "جلبرث" **Gilbreth** وجانت **Gant**، وذلك باستخدام المدخل العلمي Scientific Approach والتساؤل عن صحة الطرق والأساليب المتبعة، واقتراح الأساليب العلمية في مجال العمليات التصنيعية، وقد وظف الاستشارة الإدارية كذلك (فردريك تايلور) لتأكيد وتطبيق مفاهيمه ومشاهداته في الإدارة العلمية، ودراسة الوقت والحركة، وربط العمل بالحافز المادي. وقد ظلت الاستشارة الإدارية تمثل في محتواها انعكاساً للفكر الإداري السائد في مختلف مراحله[8].

تستهدف الاستشارة الإدارية على أية حال، تحسين الأداء وتطويره وزيادة الإنتاجية، أي أن حجر الزاوية للاستشارة الإدارية هو دائماً الافتراض بوجود طرق ووسائل أفضل لتحقيق أي هدف، ويتبع هذا الافتراض، افتراض آخر هو الاعتراف بحدود فكرة القائد أو الرئيس المحيط بكل الجوانب الفنية والإدارية والإنسانية لأية مؤسسة ولأي موقف، وبالتالي ضرورة اللجوء إلى الإنسان المتخصص لمعرفة رأيه في المشكلة التي تقع في إطار تخصصه، وقد عرف التنظيم الإداري في بعض مراحل تطوره

ما يشار إليه بالتنظيم التنفيذي الاستشاري Line and Staff Organization، إذ أصبح يوكل لبعض العاملين مهمة محض التنفيذيين الاستشارة اللازمة في مجالات فنية محددة، وذلك بدون أن يكون لأولئك المستشارين أية سلطات تنفيذية تتيح لهم وضع توصياتهم موضع التنفيذ.

والخلاصة، لقد أضحت الاستعانة بالمستشارين في المنظمات دلالة من دلالات الوعي الإداري والرغبة المخلصة في التطوير والتنمية، وقد ظهرت الاستشارة المنظمة كمهنة إلى حيز الوجود مع بدايات هذا القرن على شكل مؤسسات استشارية تخصصت في قياس العمل والأداء وفي الهندسة الصناعية بوجه عام. ولما قامت الحرب العالمية الثانية تركز الاهتمام في هذه المؤسسات في موضوعات ومشكلات الإنتاجية، وبعد هذه الحرب امتد نشاطها إلى شتى المجالات الإدارية وفي مختلف فروع الإدارة[9].

تتمثل العوامل التي تكمن خلف استخدام الاستشارة الإدارية في التوسع في حجم العمل والتخصص الدقيق، ويستمد ذلك العامل أهميته من حقيقة أن أعباء الإدارة العليا سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص قد زادت زيادة هائلة منذ بداية هذا القرن، وذلك حين أضحى التخصص النوعي في الخدمات هو الأساس في رفع كفاءة الأداء وتطوير العمل وتحسين الوسائل والأساليب، وأمام هذا الواقع وجد الإداريون أنفسهم بحاجة إلى الاستعانة بالخبراء والمستشارين لتقديم النصح والمشورة المتخصصة لهم.

كذلك، فإن التطور التكنولوجي الذي حدث في هذا القرن قد زاد من أهمية التخصص في العمل أسهم في توسيع حجم عمل المنظمات، الأمر الذي أدى إلى الاعتماد على خبرات المستشارين، كما أسهم هذا التطور التكنولوجي المتجدد في خلق أوضاع جديدة ومعقدة في القطاع العام، كما استدعى إعادة التنظيم واللجوء إلى الخبرات الفنية المتخصصة لمواجهة الحاجات المتجددة.

ومن العوامل الأخرى التي ساعدت على نمو الاستشارة الإدارية ازدياد وعي العمال والموظفين بحقوقهم، الأمر الذي أدى إلى وجود نوع من التكتل، تمثل في

الاتحادات والنقابات التي أخذت تفاوض باسمهم وتطالب بحقوقهم، وانعكس هذا الوضع على إدارة المؤسسات، بخاصة الكبيرة منها، فأخذت تعطي من وقتها وجهدها لمناقشة مشكلات الأجور وشروط الخدمة والتأمينات الاجتماعية والصحية مع نقابات العمال، وبالتالي أخذت تعتمد على المشورة الفنية المتخصصة في هذا المجال.

إن العوامل التي سبقت الإشارة إليها ونتج عنها زيادة حجم المنشأة وتعدد تخصصات العمل فيها قلبت الأوضاع تماماً، وأصبح المفكر الإداري يتساءل عن كيفية تدعيم قدرات القائد الإداري، وتوسيع نطاق شخصيته، بزيادة قدراته على المعرفة والتصرف. وكانت الإجابة عن هذا التساؤل أن يزود بالنصيحة والمشورة دون التدخل في سلطاته وعلاقاته الرسمية بينه وبين مرؤوسيه، وذلك بإيجاد عنصر المشورة التي توفر له القدرة على إيجاد الحلول البديلة واتخاذ القرارات العلمية وتلافي مواجهة المشكلات والتغلب عليها، إن وجدت مستقبلاً.

وإذا ما درسنا الموضوع من الناحية الواقعية لمجال العمل الإداري في السنين الأخيرة نجد أن الأعباء قد تزايدت على القائد الإداري تزايداً مذهلاً وسريعاً، وأصبحت المنظمات والمؤسسات أكبر وأكثر تعقيداً، سواء ذلك بالنسبة للعلاقات بين الرؤساء والعاملين، أو بين فئات العاملين أنفسهم، أو بين بعض المؤسسات وبعضها الآخر، وزادت المنافسة بين النوعيات المتشابهة من المؤسسات، وأصبحت كل منها تسعى جاهدة إلى استخدام جميع الوسائل والإمكانات المتاحة للتغلب على منافسيها.

وأصبحت المؤسسات لا ترضى، نتيجة لتزايد الطلب على سلعها أو منتجاتها، بوجود مركز رئيسي واحد لها وإنما قامت بإنشاء العديد من الفروع في مناطق جغرافية مختلفة.

لقد أدت كل هذه العوامل إلى زيادة الضغط العصبي والذهني للقائد الإداري، وجعلته يسعى سعياً حثيثاً إلى البحث عمن يعاونه ويقتسم معه المسؤولية وضغوطها، فبرزت الوظيفة الاستشارية خضوعاً لمقتضيات التخصص وتقسيم العمل، وإعمالاً للأصول التنظيمية الإدارية السليمة، وتمشياً مع واقع الاعتبارات العملية التي يقتضيها

سير الأعمال واعترافاً بحقيقة هامة هي؛ أن القائد الإداري في العصر الحاضر لا يمكن أن يكون ملماً إلماماً تاماً، ومتفهماً تفهماً كاملاً لكل فروع الإدارة وتخصصاتها ومتطلباتها من مهارات وفنون في عصر التخصص الدقيق الذي أصبح يحار فيه حتى المتخصصون.

لقد أصبح من الصعب على المدير اليوم أن يتخذ قراراً في موضوع معين ويطمئن إلى صحة هذا القرار استناداً إلى معرفته وإطلاعه وخبراته وحدها، فهو يشعر أنه في حاجة متزايدة إلى نصيحة المتخصصين واستشارتهم في مجالات تخصصاتهم المختلفة، والتي تكمل عمله وتعطيه من المقترحات والبدائل ما تجعله مطمئناً تماماً إلى اتخاذ القرار ثم التفرغ لتقويم النتائج بدلاً من أن ينفق وقته في جمع البيانات والمعلومات وتصنيفها وتحليلها وتحديد البدائل والتفكير في مزايا وعيوب كل بديل والاختيار والتجريب.

ثالثاً- نماذج الاستشارة الإدارية، وأنواعها والمنظمات والفئات التي تقدمها، ومجالاتها:

أ) نماذج الاستشارة الإدارية:

يمكن التمييز بين نموذجين للاستشارة، هما[10]:

(1) نموذج الشراء **The Purchase Model** : وهو أكثر أنواع الاستشارات استعمالاً، ووفقاً لهذا النموذج يأتي المستشار إلى المنظمة بمهمة واضحة ومحددة اعتماداً على أن الجهة المستشيرة قامت بتشخيص حاجتها، والأمثلة على هذا النوع من الاستشارة متعددة، كطلب إجراء بحوث على المستهلكين، أو تصميم نظام محاسبي، أو دراسة إمكانية استخدام الحاسب الآلي، أو إجراء استقصاء للتعرف على مستوى الروح المعنوية للعاملين.

(2) نموذج الطبيب والمريض **The Doctor – Patient Model**: وهو نموذج استشاري تقليدي وشائع، حيث تطلب منظمة ما مستشاراً أو فريقاً استشارياً لفحص المنظمة، ويشبه هذا الطلب استدعاء الطبيب من قبل المريض لفحصه، وعلى

المستشار أن يشخص ما هو خطأ في المنظمة، ويحدد موقعه، ويضع برنامجاً للعلاج. وتشرح عادة الجهة المستشيرة للمستشار معاناتها في بعض أجزاء من المنظمة التي يتدنى فيها الأداء ويطلب من المستشار تحديد نوع الخطأ الحادث.

ويستند هذا النموذج إلى عدة فرضيات، هي[11]:

أ) غالباً لا تتوفر لدى مديري المنظمات معرفة بالمشكلات التي تقع في منظماتهم، ولذا فهم بحاجة إلى مساعدة خاصة من أجل تشخيص هذه المشكلات.

ب) لا يعرف المديرون عادة نوع المساعدة التي يمكن أن يقدمها المستشار، لذا فهم بحاجة إلى معونة لتحديد نوع المساعدة التي عليهم أن يبحثوا عنها.

جـ) إن أغلب المديرين تتوافر لديهم رغبة إيجابية لتحسين الأوضاع في المنظمة ولكنهم يحتاجون إلى مساعدة في تحديد ما يجب تحسينه، وكيف يتم ذلك.

د) يمكن أن تصبح أغلب المنظمات أكثر فعالية إذا ما تمكنت من تشخيص نقاط القوة والضعف فيها.

هـ) لا يستطيع المستشار أن يتعرف على ثقافة المنظمة Organization Culture بغية تقديم مقترحات يمكن الاعتماد عليها إلا إذا صرف جهداً ووقتاً في المنظمة، الأمر الذي يستدعي أن يعمل بالاشتراك مع أعضاء المنظمة المحيطين بثقافة المنظمة من خلال وجودهم فيها.

و) على المنظمة أن تتعلم كيف ترى المشكلات لنفسها، وأن تشترك في التشخيص، وأن تكون فعّالة في إيجاد الحلول، وأن العمل الاستشاري يمكن أن يلعب دوراً هاماً في هذا المجال ويقدم العلاج المطلوب الذي لا يمكن أن تحصل عليه المنظمة من غير مساعدته.

ز) على المستشار المعالج أن يكون خبيراً في التشخيص وفي إيجاد علاقات مساعدة فعّالة مع الجهة المستشيرة.

وأياً كان الأمر، فإن المستشير يستدعي المستشار عندما يسعى إلى طلب المساعدة في حل مشكلة، وتستخدم لفظة (مشكلة) هنا للإشارة إلى موقف يتعلق بالإدارة

(ويحتمل أن يتطلب إجراء إدارياً) ولكن الإجراء المطلوب اتخاذه ليس واضحاً تماماً، لا من حيث نقطة البداية ولا من حيث المسار الذي يتخذه.

إن نطاق المشكلات التي يعهد بها إلى المستشارين هو نطاق في غاية الاتساع، فهناك **المشكلات التصحيحية** Corrective Problems وهنا يطلب من المستشار الإداري أن يتقدم بمعالجة سريعة لموقف متأزم أو وضع إداري متدهور، ومن الأمثلة على ذلك، الهبوط الفجائي لمبيعات منتج ما، والتسيب الإداري، وهبوط الروح المعنوية للعاملين.

وهناك **المشكلات التقدمية** Progressive Problems وهنا يطلب من المستشار الإداري تطوير أساليب المحاسبة، وتحسين الإجراءات الإدارية، وتحسين نظام التكلفة. وفي مثل هذه الحالات يكون لدى المستشار الإداري نماذج أو معايير مستخدمة في منظمة أخرى، بحيث تصبح مهمته الأساسية دراسة شروط تطبيقها، وتقرير التعديلات الضرورية عليها، والمساعدة في إقناع وتدريب العاملين المعنيين بتطبيقها.

وقد لا تكون لدى المستشير أية مشكلات مما سبق، وإنه لن تكون هناك مشكلات لفترة قصيرة قادمة، ومع ذلك فإن الإدارة تشعر بأن لديها إمكانات أكبر وأعظم للتقدم عما حققته. وهنا يظهر التساؤل التالي لديها: ماذا عن المستقبل، وهل تنفق المنظمة نسبة أعلى على البحوث وتطوير المنتج، وهل يتم بناء مصنع جديد للتوسع في المنتجات الحالية، وما هو شكل بحوث التسويق التي يجب أن تنفذ، وهل هناك إجراءات يمكن اتخاذها للتأثير في الطلب على المنتجات؟

ويطلق على هذا النوع الأخير من المشكلات التي تأتي لمعالجة هذا الموقف **بالمشكلات الابتكارية** Creative Problems وهنا يجب أن يبذل المستشار قدراً كبيراً من التفكير الابتكاري، وأن تكون لديه مجموعة من الطرق غير التقليدية لوضع حلول لهذه المشكلات. وإن مثل هذه المشكلات لا تستدعي عادة جمع معلومات وحقائق كثيرة عن المنظمة كما هي الحال بالنسبة للنوعين السابقين من المشكلات، ولكنها تتطلب النظر في الكيفية التي يمكن بها استغلال إمكانات المنظمة بصورة مثلى حتى يمكن ارتياد آفاق جديدة للإنتاج، وتتطلب كذلك أن يكرس المستشار الجهد

والوقت في إجراء البحوث العلمية والعملية بهدف الإجابة عن التساؤلات التي ثارت في ذهن إدارة المنظمة.

إنه لا حاجة إلى القول، إن كثيراً من المهام تحوي عناصر من الأشكال الثلاثة للمشكلات المذكورة، فقد يكتشف المستشار أثناء معالجة مشكلة متطورة أن كثيراً من الإجراءات التصحيحية يجب إجراؤها أولاً، أو على العكس قد تتطلب مشكلة تصحيحية مدخلاً ابتكارياً جديداً تماماً، ما دام أنه لم يعد من الممكن وقف عملية استمرار التدهور.

إن طبيعة العملية الاستشارية تتطلب أن ينظر إلى أي موقف من وجهة نظر فرص المستقبل Future Opportunities فإذا ما طلب من المستشار التعامل مع مشكلة تصحيحية فإنه سوف يسأل دائماً عما إذا كان تصحيح الموقف المتدهور هو ما تحتاج إليه المنظمة حقيقة، أو ما إذا كان عليها أن تبحث عن طرق جديدة لتجديد أغراضها وأهدافها، وزيادة فعالية أنشطتها، وعلى ذلك قد تتحول المشكلة التصحيحة في أساسها إلى مشكلة ابتكارية أو متطورة.

وأياً كان نموذج الاستشارة المتبع، فإن المنظمة تستدعي المستشار الإداري أو الجهة الاستشارية الإدارية لعدة أسباب، منها[12]:

(1) تقديم معرفة أو خبرة متخصصة، وذلك حين لا يتوفر لدى المنظمة الأشخاص القادرون على حل مشكلة معينة بنفس احتمالات النجاح، وقد يتضمن طلب المشورة هذا استخدام وسائل جديدة يكون للمستشار خبرة كافية فيها، وفي حالات أخرى قد يكون الطلب عاماً يتعلق بالسياسات العامة أو التخطيط أو التنسيق أو القيادة.

(2) تقديم مساعدة مهنية مكثفة على أساس من التفرغ الكامل، وذلك لأن فحص المشكلات الرئيسة للمنظمة، مثل التنظيم الإداري أو السياسات التسويقية، يتطلب جهوداً وفترة زمنية ليست بالقصيرة ولا تستطيع العناصر القيادية في المنظمة تخصيص الوقت الكافي للقيام بهذا الجهود.

(3) تقديم وجهة نظر خارجية محايدة، فالمستشار الإداري باعتباره مستقلاً يستطيع أن يقدم وجهة نظر غير متحيزة، وباعتباره من الخارج فقد يتمكن من أن يرى

بوضوح ما في المنظمة، وما يمكن أن يكون غير واضح للأعضاء العاملين فيها بحكم العادة.

(4) تقديم مبررات للإدارة لإجراءات تم الاتفاق على اتخاذها، إذ تطلب المنظمة أحياناً من المستشار أن يكتب تقريراً حتى يتمكن المدير من أن يبرر قراراً سيتخذه، وذلك اعتماداً على توصية المستشار، وفي هذه الحالة فإن المدير يعرف جيداً ما يريد وماذا سيكون قراره، لكنه يفضل أن يطلب من المستشار تقريراً ليحصل على دعم لوجهة نظره، وطلب المدير هذا قد يكون له ما يبرره ولكنه يمس مبدأ من أخلاقيات المهنة الاستشارية، الأمر الذي يدفع إلى القول بضرورة أن يكون المستشار المهني على وعي تام بهذه الخلفية حتى يتسنى له الاعتذار عن عدم القيام بمهمات يمكن أن يساء استخدامها.

ب) أنواع الاستشارات الإدارية:

يمكن تصنيف الاستشارات بعدة طرق، فقد تصنف الاستشارات إلى استشارات إدارية وأخرى فنية، وتشمل الاستشارات الإدارية في هذه الحالة، تلك التي تتعلق بمختلف الجوانب الإدارية في المنظمة، وبكل ما يمكن أن يتعلق بتنميتها، كإعادة التنظيم وإجراء مسح لاحتياجات التدريب، وتبسيط الإجراءات وطرق الأداء، ومراجعة أسس وقوانين الاختيار والتعيين وشروط الخدمة، وعلاقات المنظمة بمختلف الأجهزة الإدارية الأخرى في الدولة وفي القطاع الخاص، أمّا الاستشارات الفنية فإنها تتعلق بالمعدات والمباني والتجهيزات والإنتاج وطرق تحسينه فنياً.... إلخ.

وتصنف الاستشارات كذلك بالنسبة لمصدرها، إذ قد تتم الاستشارة من قبل بعض العاملين في داخل المؤسسة، كما قد تتم عن طريق الاستعانة بخبراء من خارجها. وقد يكون المستشار الخارجي في هذه الحالة متفرغاً أو غير متفرغ، كما قد يكون من داخل الدولة أو من خارجها، وقد يكون من منظمة دولية متخصصة أو من مكتب استشارات عالمي.

وقد تتم الاستشارة من قبل مستشار فرد او من قبل مجموعة من المستشارين، سواء في صورة مجموعة متجانسة Team أو مجموعات منفصلة تنتمي كل منها إلى تخصص منفصل أو بيت خبرة منفصل.

وأيضاً، يمكن تصنيف الاستشارات على أساس وظيفي، فتكون هناك استشارات في التمويل، وأخرى في الإنتاج، وثالثة في التوزيع، ورابعة في الترويج، وهكذا.

لقد ذكرنا أنه قد يتم الحصول على الخدمة الاستشارية من داخل المنظمة أو من خارجها، وقد تستخدم المنظمة كلا المصدرين، إذ قد يكون الجمع بين المستشارين من الداخل والخارج، أو قد يطلب من المستشار الداخلي أن يحدد المهمة للمستشار الخارجي وأن يعمل معه ويتعلم من خلاله القيام بالمهمة الاستشارية.

على أية حال، تعتبر الاستشارة الإدارية الداخلية مناسبة أكثر من الاستشارة الخارجية للمنظمة في حالة المشكلات التي تتطلب معرفة عميقة للعلاقات الداخلية الكثيرة التعقيد، والإجراءات والعوامل السياسية في المنظمات، كذلك في المجالات المتعلقة بالأمن القومي للحكومات. وإذا كانت هناك حاجة دائمة للخدمة في وسائل وأساليب معينة فقد يكون اللجوء إلى الاستشارة الداخلية أكثر اقتصادية[13]. وفي هذا يقول "جرينر Greiner" و "متزجر Metzger" أن تكلفة ثلاثة مستشارين داخليين أقل من تكلفة مستشار واحد خارجي من مؤسسة مكنزي مثلاً[14].

إن المستشار الداخلي، بحكم موقعه، يستطيع الإلمام بأدواء المنظمة التي يعمل فيها، ويكون أدرى بوسائل علاجها، كما أنه في وضع يمكنه من متابعة تطبيق التوصيات التي يتقدم بها للإدارة وتصحيح أي خطأ أو انحراف يظهر أثناء التطبيق. ويستطيع المستشار الداخلي أيضاً، نظراً لتفرغه للعمل في المنظمة ومعرفته بالعاملين فيها، تكريس وقته لتدريب هؤلاء العاملين على وسائل وطرق الأداء التي يقترحها، والتأكد كذلك من أن توزيع الأعباء والمسؤوليات قد تم على أساس المقدرة الحقيقية للعاملين، بما يكفل وضع الشخص المناسب في المكان المناسب[15].

ويؤخذ على المستشار الداخلي احتمال وقوعه في مصيدة التفاصيل، مما يحول بينه وبين تكوين تصور شامل للمنظمة ومشاكلها، وهناك أيضاً احتمال تأثره بالخلافات والمشاكل الداخلية في المنظمة، الأمر الذي يجعل دراساته وتوصياته متحيزة وغير موضوعية، وهناك احتمال أن تخضع دراساته وتوصياته لتوجيهات ورغبات وقبول رئيس المؤسسة (أي رئيسه المباشر) مما يعرض الاستقلال والحيدة المطلوبين في المستشار لامتحان عسير، كما قد يثير حفيظة مستويات الإدارة الوسطى والعاملين لشدة ارتباطه بالإدارة العليا.

إن درجة الاستقلالية التي تتمتع بها وحدات الاستشارة الداخلية تختلف بين المنظمات، فهناك منظمات لديها وحدات استشارية تتمتع بدرجة متواضعة من الاستقلالية، وهي تقدم خدماتها بناء على طلب المديرين في الوحدات الإدارية المختلفة، أو قد تطلب منها الإدارة التي تتبع لها هذه الوحدات الاستشارية القيام بمسوح أو مقترحات لإعادة التنظيم أو تحسين الإنتاجية. في حين أن هناك وحدات استشارية في منظمات أخرى تتمتع بدرجة من الاستقلالية مساوية لدرجة استقلالية المنظمات الاستشارية الخارجية، وبين هاتين الحالتين هناك درجات متباينة من الاستقلال حسب أهداف وظروف العمل للمنظمات، ولكن هناك اتجاهاً نحو إعطاء مزيد من الاستقلالية للوحدات الاستشارية الداخلية، حتى يصبح العمل أكثر فعالية، ولتسهيل مهمة المنظمات في تقييم نوع الخدمة الاستشارية التي تقدمها هذه الوحدات[16].

وأهم ما يميز المستشار الخارجي هو نظرته الشمولية ومقدرته على تقييم الأشياء من خلال معايير موضوعية بعيدة عن التحيز والصراع الداخلي في المنظمة، ومن أبعاد مناسبة تضع المشكلات في حجمها الحقيقي دون أن تغرقها في التفاصيل.

ويستطيع المستشار الخارجي أن يحافظ على استقلاله وحيدته أكثر من زميله الداخلي، وذلك لأنه لا يقع تحت السلطة والنفوذ الإداري والاقتصادي المباشر لرئيس المنظمة.

هذا، ويكون المستشار الخارجي أكثر مقدرة على الحركة والمرونة والاستعانة بخبراء ومستشارين آخرين، وذلك بحكم أن العلاقة بينه وبين المستشير تهدف إلى الوصول إلى نتائج بعينها أكثر من اهتمامها بالوسائل والإجراءات كما هو الحال بالنسبة للمستشار الداخلي.

ولكن، أكثر ما يؤخذ على المستشار الخارجي هو احتمال افتقاره إلى الولاء الكافي للمنظمة التي يتعامل معها، وعدم إحساسه الكامل بالانتماء لها أو الغيرة عليها، لذا فإن المستشار الخارجي قد يحاول مسايرة الإدارة العليا ورغباتها، ولو على حساب حيدة وموضوعية الدراسة التي يجريها.

كذلك، قد يكون المستشار الخارجي عرضة للمبالغة والمغالاة في الموضوعية والاعتبارات العلمية، مما يجعله يتجاهل أو يعجز عن إعطاء بعض الاعتبارات السلوكية وزنها وتأثيرها الحقيقي، ويكون مثل هذا الاحتمال أكثر وروداً في حالة المستشار الأجنبي، الذي كثيراً ما يحاول تطبيق معايير وأسس مستمدة من بيئة أخرى ومن ظروف اجتماعية واقتصادية وسياسية مغايرة تماماً لما هو عليه الحال في البلد الذي أصبح يعمل مستشاراً فيه(*).

ويدور بعض التساؤل أيضاً حول الأفضلية التي يتمتع بها المستشار الفرد أو مجموعة المستشارين، فعلى حين يتم تفضيل المستشار الفرد من حيث مقدرته على الحركة والمرونة بصورة كبيرة ومن حيث سهولة النقاش معه والاستماع إليه وحجم تكلفته، إلا أن هناك احتمال وصوله إلى استنتاجات وتوصيات خاطئة دون أن يكون هناك رأي ثان ليقوم بمهمة التقويم والصحيح، الأمر الذي يوجب الاستعانة بمجموعة المستشارين استناداً إلى أن هذا العصر يفرض ضرورة التعامل مع التكنولوجيا. وإذا ما أضفنا إلى ذلك القول بأنه ما من مشكلة إدارية إلاّ ولها جوانبها الفنية والإدارية

(*) ومثال افتراضي، فلو أن بلداً كالمملكة العربية السعودية استقدمت مستشاراً أجنبياً لمعالجة ازدحام المسلمين الحجيج في أشهر الحج، بهدف إعداد الترتيبات اللازمة للتخفيف من الضغط على المرافق المختلفة والتخفيف من معاناتهم كذلك، وجاء في تقرير المستشار توصية تقضي بأن تؤدى فريضة الحج إلى بيت الله الحرام على فترتين في السنة بدلاً من فترة واحدة!!.

والسلوكية والاقتصادية لأدركنا ضرورة تضافر جهود وآراء مجموعة من المستشارين للتعامل معها.

إن مجموعة المستشارين، سواء كانت في شكل بيت خبرة متخصص أو في شكل لجنة عامة، تتيح مجالاً واسعاً وفرصة كبيرة للمؤسسة المستشيرة للاستنارة بآراء مختلف التخصصات الممثلة في المجموعة، وبالتالي فإن الاستشارة تكون أكثر شمولاً. فضلاً عن أن احتمال الوقوع في الخطأ يكون شبه معدوم، نتيجة تبادل الآراء بين المستشارين. كما أن متابعة تطبيق وتنفيذ التوصيات تكون أكثر فعالية، إذ أن كلا من المستشارين سوف يركز على متابعة وتصحيح التنفيذ في مجال تخصصه.

ويؤخذ على الاستشارة الجماعية احتمالات الاتكالية والتلكؤ والانكفاء الداخلي، مما يبعد المجموعة عن محاولة تلمّس المشكلات الحقيقية للمنظمة، واجترار بعض الآراء والمعتقدات المتداولة بين أفراد المجموعة دون تمحيصها. هذا، وتكون تكلفة المجموعة عادة أكبر من تكلفة المستشار الفرد، بخاصة إذا ما كانت المجموعة من القطاع الخاص. أما بالنسبة للاستشارة الجماعية التي تأخذ شكل اللجنة الحكومية فإنه بجانب ما ورد من سلبيات، عادة ما تقع فريسة للتسيب وعدم الاكتراث، وأحياناً الضيق بعمل اللجنة واستعجال النتائج ولو على حساب الإتقان، كذلك لما كانت اللجان الحكومية والمستشارون الحكوميون لا يتقاضون أجوراً لقاء استشاراتهم في الغالب فإن دراساتهم وتوصياتهم لا تؤخذ بنفس مستوى الجدية التي تؤخذ بها استشارات بيوت الخبرة الخاصة أو الأجنبية التي تتقاضى، بطبيعة الحال أجوراً عالية لقاء استشاراتها.

ونضيف إلى ما تقدم القول، أن الاستشارة بشكل عام تحتاج إلى متطلبات تفرضها طبيعة العمل الاستشاري كمهنة، كما تفرضها الظروف والبيئة التي يعمل فيها المستشار[17].

فمتطلبات العمل الاستشاري كمهنة تتمثل في قاعدة علمية متعمقة في مجال تخصص المستشار وثقافة علمية واسعة في المجالات المختلفة، ومتابعة علمية مستمرة لكل التطورات العلمية والتقنية والاجتماعية في تخصصه والتخصصات الأخرى ذات

العلاقة. وتتمثل، كذلك، في الخبرة العملية والممارسة الميدانية والمتابعة المستمرة للتطبيقات العملية، والالتزام بأخلاقيات المهنة والأمانة العملية والمهنية في العمل، واستخدام الأسلوب العلمي في التفكير والتحليل والبحث والتفسير، بالإضافة إلى صحة جسمية ونفسية ومهارات سلوكية في التعامل مع الآخرين.

وتتمثل المتطلبات التي تفرضها الظروف والبيئة التي يعمل فيها المستشار في القدرة على صياغة كل ما يقدمه من دراسات وأفكار وتوصيات في الإطار البيئي الواقعي.

ولما كانت هذه المتطلبات تلقي بثقلها الكبير على المستشار الإداري العربي وتحدد التوقعات المهنية المطلوبة منه حتى يستطيع أساساً تأكيد كفاءته المهنية وقدرته على تطوير المؤسسات العربية، فإن هذا يفرض ضرورة الاعتماد على فريق استشاري بدلاً من مستشار واحد.

إن كل ما ذكر من إيجابيات وسلبيات يجب ألاّ تفهم بأنها صفات ملازمة ودائمة بالنسبة لكل نوع من أنواع المستشارين والمستشيرين، بل لابد من أن ينظر إليها في إطارها السليم، وذلك باعتبارها احتمالات واردة الحدوث في ظل ظروف وشروط معينة، وبمعنى آخر فإن البيئة التي تتم فيها الاستشارة ويتم فيها التفاعل بين جميع أطراف تلك الاستشارة هي التي تقرر أنماطاً سلوكية معينة، وكما هي الحال في جميع مجالات العلوم السلوكية فمن الأسلم دائماً الابتعاد عن إطلاق الأحكام المطلقة أو المعممة.

جـ) المنظمات والفئات التي تقدم الخدمات الاستشارية:

تتمثل مصادر الاستشارة الإدارية فيما يلي[18]:

(1) **المؤسسات الاستشارية الإدارية Management Consulting Firms**: ويستخدم هذا النمط من المؤسسات عدداً كبيراً من المستشارين، وتغطي خدمات هذه المؤسسات مجالات واسعة من العمل الاستشاري في مجال الإدارة.

(2) **مؤسسات المحاسبين العامين القانونيين CPA Firms**: ويقدم هذا النوع من المؤسسات، الاستشارات الإدارية، ومما أسهم بنجاح هذه المؤسسات استمرار

العلاقة مع العملاء أثناء مراجعة الحسابات وتدقيقها. ومن العوامل الأخرى، كذلك، أنه عندما دخلت هذه المؤسسات في مجال الاستشارات الإدارية كانت لها قدم راسخة في السوق، فبالإضافة إلى مواقعها الجيدة كانت تتمتع بقدر من الاستقرار في هيئاتها الإدارية.

(3) الأكاديميون **Academicians**: ثمة مجموعة أخرى من ممارسي العمل الاستشاري، وهم بعض أساتذة الجامعات، بخاصة الذين يعملون في أقسام الإدارة، ويقوم هؤلاء الأساتذة بالعمل الاستشاري بصورة غير رسمية، وبوصفهم أشخاصاً ذوي مراكز متميزة، لهم صلات برجال الأعمال، وفي بعض الحالات يتقدم تلاميذ هؤلاء الأساتذة إليهم لحل بعض المشكلات.

وبشكل عام، فإن أجور الأساتذة أقل من المؤسسات الاستشارية المتخصصة، لأنهم يملكون مورداً ثابتاً من عملهم كأساتذة في الجامعات، وهم لذلك ينافسون المؤسسات من حيث الأسعار.

(4) الممارسون المنفردون **Sole Practioners**: هناك عدد غير محدود من الممارسين المنفردين للمهنة الاستشارية، وبعض هؤلاء لا يملكون مكاتب خاصة. وتتكوّن هذه الفئة عادة من أشخاص يكتشفون أنه بإمكانهم أن يكسبوا من إرشاد الآخرين أكثر مما يكسبونه حينما يعملون كموظفين، فيلجأون إلى فتح مكتب خاص أو يقومون بالعمل بصورة غير متفرغة، كما يعمل كثير من المحاسبين القانونيين في شركات خاصة كمستشارين لشركات صغيرة في مجالات المحاسبة والأجور والمالية.

وثمة فئة أخرى من الممارسين المنفردين، وهؤلاء هم الذين يمارسون المهنة بعد أوقات دوامهم الرسمي، إذ يستخدمون الاستشارة الإدارية كخطوة نحو ممارسة المهنة بشكل دائم أو بشكل مؤقت ريثما يجدون وظيفة أخرى يضمنون بها دخلاً ثابتاً ومستقراً.

(5) الشركات المنتجة لبرامج الحاسبات الإلكترونية **Soft Ware Firms**: لقد أصبح مستشارو الشركات المنتجة لبرامج الحاسب عنصراً قوياً في هذا المجال، وقد قامت هذه الشركات أساساً لتطوير برامج الحاسب، وقد راج هذا العمل في كثير من

الدول المتقدمة، لأن الكثير من الشركات لا تمتلك الجهاز الكافي من الموظفين، كما أنه ليست لديها الرغبة في زيادة عددهم للعمل على تطوير البرامج اللازمة.

د) مجالات الاستشارة الإدارية:

تختلف مجالات عمل المستشار الإداري من مؤسسة استشارية إلى أخرى، فمؤسسات المحاسبين العامين القانونيين تركز على الجانب المالي، وثمة مؤسسات متخصصة تقدم استشارات في مجال التسويق وفي الهندسة الصناعية وغيرها، ويبين الجدول التالي معظم الأنشطة التي تدخل في إطار مهنة الاستشارات الإدارية:

الوظيفة	الأنشطة الاستشارية
إدارة (عموماً)	دراسات تنظيمية مسوحات عامة تخطيط طويل المدى تقييم الإدارة العليا
إنتاج	تصميم المشروع أساليب الإنتاج دراسات الوقت الرقابة على المخزون مناولة المواد صيانة المعدات قياس العمل تحليل الوقت
تسويق	التنبؤ بالمبيعات أساليب التوزيع مكافآت رجال البيع

الوظيفة	الأنشطة الاستشارية
تنظيم	التطوير التنظيمي تبسيط الإجراءات تحليل التنظيم إعداد النظم الإدارية
مالية	النظام المحاسبي نظام محاسبة التكاليف نظم الموازنة تخطيط النقدية دراسات الجدوى المالية
أفرادس	تقييم الوظائف أجور ورواتب وحوافز سجلات الموظفين تدريب الموظفين علاقات العمل

وثمة عوامل رئيسية تحدد مجالات عمل المستشار الإداري المطلوبة، منها: التغيرات في الدورة الاقتصادية، فيزداد اهتمام العملاء خلال فترات الازدهار الاقتصادي بالدراسات التنظيمية وتحليل السوق، وفي فترات الركود يهتم العملاء عادة بتخفيض التكاليف والرقابة. ومنها، كذلك درجة نضج الشركة طالبة الاستشارة، فالشركة الجديدة تكون أكثر اهتماماً بالخدمات المقدمة في مجالات الإنتاج والتسويق من اهتمامها بالتطوير التنظيمي والإصلاح الوظيفي. ومن العوامل أيضاً التغير الذي يحدث بالنسبة للموارد التي يحتاج إليها العميل، فإذا ما حدث ارتفاع في أسعار النفط، مثلاً، تلجأ الشركات العملية إلى استخدام المستشارين لإرشادها حول كيفية تخفيض استهلاكه من خلال أساليب الصيانة والتخطيط وغيره، وفي الفترات

التي تشح فيها الموارد يساعد المستشارون العملاء في تخفيض كمية العمل اللازم للإنتاج، كذلك فالطلب على الخدمات الاستشارية يتغير بتغير الأنظمة والقوانين، فالتأكيد المستمر في الرقابة على البيئة أفرز فيضاً من الاستشارات لمساعدة الشركات في القضاء على تلوث البيئة أو الحد منه.

والخلاصة، توفر مهنة الاستشارات الإدارية مجالات واسعة من الخدمات للعملاء. وتتخصص كل مؤسسة استشارية عادة بمجالات معينة تحددها المهارات التي يمتلكها المستشارون وتختلف الخدمات التي يطلبها العملاء تبعاً للعوامل الخارجية والظروف الاقتصادية، كذلك تبعاً لحاجاتهم ومرحلة التطور التي يمرون بها.

رابعاً- الأشكال التنظيمية والقانونية للوحدات الاستشارية، ومجالات خدماتها الفنية:

أ) الأشكال التنظيمية والقانونية للوحدات الاستشارية:

إن الحديث عن الأشكال التنظيمية والقانونية للوحدات الاستشارية يدلف بنا إلى التفرقة بين أجهزة الاستشارة الخارجية وأجهزة الاستشارة الداخلية. فعن أجهزة الاستشارة الخارجية، يمكن القول أن أكثرها شيوعاً هي بيوت الاستشارة Consulting Firms سواء كانت في هيئة أفراد ممارسين Sole Practioners أو شركات صغيرة Small Partnerships أو شركات كبيرة Larg Firms قد يزيد عدد المستشارين فيها على الألف. كذلك، قد تكون خدمة الاستشارة الإدارية هي الخدمة الأساسية والوحيدة التي يقوم بها البيت الاستشاري أو أنها حلقة في سلسلة من الخدمات الاستشارية التي تقدمها مؤسسة استشارية ذات خدمات مترابطة.

عموماً، تتخذ البيوت الاستشارية أشكالاً تنظيمية مختلفة، فقد تكون مشروعات ملكية فردية Sole Ownership، أو شركات تضامن Partnerships أو شركات خاصة ذات مسؤولية محدودة Private Limited Companies أو شركات مساهمة عامة Public Limited Companies.

فمشروع الملكية الفردية يتكون من مالك المشروع، بالإضافة إلى عدد محدود من العاملين الذين قد يحتاج إليهم المالك للقيادة بمهام محددة.

وتتكوّن شركة التضامن من عدد صغير نسبياً من الشركاء المتضامنين في جميع الحقوق والالتزامات، وقد تتوسع هذه الشركة ويزداد عدد الشركاء فيها، وفي هذه الحالة يتم تحويلها إلى شركة خاصة ذات مسؤولية محدودة.

وقد يفضل عدد كبير من البيوت الاستشارية المستقلة أن يتخذ شكل الشركة الخاصة محدودة المسؤولية، أو قد يتخذ شكل إدارات Departments للاستشارة الإدارية في شركات من هذا النوع تقدم أنواعاً مختلفة من الخدمات الاستشارية (كالأعمال الحاسبية أو الهندسية). وتختلف شروط استخدام العاملين في هذه الشركات ما بين عاملين بمرتبات Ordinary Salaried Staff أو عاملين وفقاً لقواعد المشاركة والتعاون وتوزع بعض هذه الشركات جزءاً من أرباح التشغيل كمكافأة أو عمولة، في حين يمنح بعضها الآخر حصصاً، يصبح العاملون بموجبها مشاركين في الملكية Port – Owners.

وبالرغم من أنه في الحياة العملية نادراً ما تقوم شركة الاستشارة على أساس الاكتتاب العام Public Subscription فإن ثمة حالات تمت في هذا المجال.

ومن الأشكال التنظيمية الأخرى لأجهزة الإشارة الخارجية ما يتمثل في وجود وحدة داخلية أو وحدة ملحقة بمنظمة أو معهد أو جمعية، وهي في هذه الحالة لا تنشأ بغرض الربح، بالرغم من أنها قد تستوفي أجوراً لخدماتها، وقد يكون هذا هو الشكل الأساسي (أو الوحيد) الذي يقدم الاستشارات في بعض الدول.

وفيما يتعلق بأجهزة الاستشارة الداخلية، فإن أشكالها التنظيمية تتخذ إحدى ثلاث صور، فإما أن تنشأ وحدات للاستشارات كمعاهد منفصلة ترتبط بشكل أو بآخر مع الجهة المنشئة، وإما أن تنشأ وحدات للاستشارات الإدارية ضمن مراكز الإنتاج أو مراكز التنمية الصناعية أو معاهد الإدارة أو ضمن كليات إدارة الأعمال ونحوها، وإما أن لا تنشأ بها وحدات خاصة بالاستشارة، ولكن يقوم العاملون بها من مدرسين ومدربين وباحثين بأعمال الاستشارة كجزء مهم من وظائفهم.

وقد تتخذ أجهزة الاستشارة الداخلية صورة وحدات للتنظيم وأساليب العمل، أو وحدات للخدمات الإدارية، أو وحدات للترشيد Rationalization أو وحدات للهندسة الصناعية.

وبالنسبة لدرجة استقلال هذه الوحدات، فقد تكون ضعيفة الاستقلال وذات تبعية شديدة Strong Dependence تقدم خدماتها الاستشارية بناء على طلب المديرين في الجهة الموجودة فيها، ويتم تقديم التقرير للإدارة العليا. وينتظر من هذه الوحدات أن تراقب الأوجه المختلفة للإنتاجية لتحديد المجالات التي تحتاج إلى خدماتها، كما قد تمد الإدارة العليا بالبيانات الكاملة عن الموارد والطاقات غير المستغلة من غير أن يطلب منها ذلك، وتتمتع هذه الوحدة الاستشارية بدرجة عالية من الاستقلال تماثل ما يتمتع به بيت استشارة خارجي. وبين هذين النقيضين ثمة درجات متفاوتة من الاستقلالية تبعاً لأهداف وظروف الوحدة الاستشارية، وإن كان الاتجاه العام يميل نحو مزيد من الاستقلال لوحدة الاستشارة الداخلية لتحقيق الفعالية في تقديم خدماتها.

ب) الخدمات الفنية للوحدات الاستشارية:

بالإضافة إلى المهام الأساسية التي تضطلع بها منظمات الاستشارة الإدارية فإنها تقوم بتقديم خدمات خاصة أخرى، استناداً إلى أن بعض الاستشارات الإدارية التي تقوم بها قد تخلق طلباً من جانب العملاء على خدمات أخرى. كما أن بعض المنظمات الاستشارية الكبرى تفضل تلبية حاجات العميل بنفسها بدلاً من إحالة العملاء إلى منظمات أخرى، وهنا يطلق على هذا النوع من المنظمات الاستشارية اسم شركات الخدمة الكاملة للاستشارة الإدارية Full Service Management Consulting Companies وأهم هذه الخدمات هي:

(1) **استقطاب العناصر الإدارية:** تؤدى هذه الخدمة للعملاء بالنظر إلى تزايد الطلب عليها من قبل منظمات الأعمال لإشغال بعض المناصب الإدارية المهمة. ولعل من أهم مميزات وجود أحد المتخصصين في مجال استقطاب القيادات الإدارية في المنظمة الاستشارية هو أنه يستطيع أن يجمع المعلومات عن المصادر المتاحة والحقيقية للاستقطاب، وأن يقوم ببحث منظم Systematic Research واختيار موضوعي، بطريقة تفوق عادة الإمكانات العادية لموظفي إدارة شؤون الأفراد أو مديرها في الجهات المستفيدة.

وتتضمن مهمة خبير الاستقطاب تكوين ملفات تفصيلية لطالبي الاستخدام المنتظرين، ومصادر الاستقطاب، كما تتضمن أيضاً مساعدة العملاء في تحليل الوظيفة وتحديد مواصفات المرشح المناسب، والبحث النشط عن المرشحين الملائمين (وذلك

بالاتصال المباشر أو الاتصال بجهات العمل الأخرى أو بالإعلانات أحياناً... إلخ). كما تتضمن مهمة الخبير الاتصال بمقدمي طلبات الاستخدام بغرض إجراء بعض الاختبارات الشخصية لهم، وترغيبهم في الوظيفة، كما يقوم بتقييم المتقدمين للوظيفة، واختيارهم ثم متابعة الاتصال بالعميل وبمن وقع عليهم الاختيار.

(2) التدريب: تدير كثير من المنظمات الاستشارية مراكز للتدريب الإداري المتخصص بها. وقد يقوم المركز، بالإضافة إلى برامجه المخططة Programs Scheduled بتقديم برامج خاصة لبعض (أو كل) العملاء، وتختار هيئة التدريب من بين المستشارين ذوي الخبرة عادة، وغالباً ما يستفاد بالخبرة الناتجة عن الأعمال الاستشارية في إعداد مواد التدريب، حيث تعتبر كثير من تقارير العمليات الاستشارية حالات عملية ممتازة للدراسة والتدريب وذلك بعد إخفاء الملامح الشخصية للعميل.

(3) تطوير النظم وتحليلها: أصبح هذا النشاط على درجة كبيرة من الأهمية في العقد الأخير من هذا القرن. وتتضمن هذه الخدمات إجراء الدراسات العملية لتطبيقات الحاسب الآلي من خلال تحليل النظم وتصميمها، أو تدريب العمالة المتخصصة على إدارة أجهزة الحاسب الآلي.

(4) المتابعة: تقوم بعض المنظمات الاستشارية بتقديم خدمات المتابعة بعد تقديم التقرير الخاص بالمهمة، وذلك للإبقاء على علاقة مستمرة بالعميل، بهدف اكتشاف المشكلات الجديدة التي قد تنشأ في منظمة العميل، أو الحصول على مهام جديدة نتيجة لاستمرار الزيارات إلى مواقع العملاء، ولكنه من جهة أخرى ينبغي أن لا يجبر العميل على قبول خدمة المتابعة إذا لم يشعر بضرورتها وأهميتها.

ولاشك أن تقديم هذه الخدمات للعملاء له انعكاساته على الهيكل التنظيمي للمنظمة الاستشارية. كما أن هناك أنشطة أخرى تقوم بها بعض المنظمات الاستشارية وذات انعكاس، كذلك، على هيكلها التنظيمي، من أهمها:

أ) الترويج **Promotion**: يهدف هذا النشاط إلى التعرف على عملاء جدد وتوطيد العلاقة مع العملاء القدامى. وقد تقع مسؤولية الترويج أساساً على عاتق كبار الموظفين في المنظمات الاستشارية الصغيرة الحجم، ويقضي هؤلاء ما بين (40)

و (40-70٪) من وقتهم في أنشطة الترويج، في حين أن هناك إدارة لنشاط الترويج في المنظمات الاستشارية الكبيرة الحجم[19].

وبالرغم من أن جمعيات الاستشاريين قد حرمت على العاملين في المهنة استخدام الإعلانات النمطية Standard Advertisements في الصحافة اليومية أو الصحافة المهتمة بالأعمال، فإن بعض المنظمات الاستشارية تخرج عن هذا التقليد وتقوم بالإعلان عن نفسها في الصحافة اليومية، أو ترسل خطابات للإعلان عن خدماتها، مثلها مثل أية مؤسسة تجارية أخرى.

عموماً، إن القاعدة المتبعة في الترويج هي إعطاء صورة عامة عن المنظمة الاستشارية، من حيث كفايتها الفنية Technical Competence واستقلاليتها Independence، ونزاهتها reliability وسمو أخلاقياتها Integrity ولتحقيق ذلك تلجأ هذه المنظمات إلى الوسائل التالية:

- المقالات الفنية Technical Assignments والكتب والخطب Speeches، وبحوث المؤتمرات Conference Papers التي يكتبها ويقدمها العاملون في المنظمة الاستشارية.
- كتيبات الاستعلامات Information Pamphlets.
- الاقتراحات والتوصيات التي يسجلها العملاء القدامى والحاليون والمصارف والاتحادات التجارية.
- الندوات واللقاءات الاجتماعية (في الجمعيات والنوادي وغيرها).
- زيارات العملاء المحتملين.

ب) خدمة المعلومات: تعتمد المنظمة الاستشارية في أداء مهمتها على وجود جهاز فعّال يعنى بخدمات التوثيق والمعلومات، وذلك لسببين هامين: الأول، تجميع المعلومات عن التطورات الجديدة في الإدارة وتزويد المستشارين بها بعيداً عن المراكز الرئيسة لمقر عملهم، ولا يتوافر لديهم الكتب الجديدة والمجلات المهنية المتخصصة، كما لا يتوافر لديهم الوقت للبحث. والثاني، توفير المعلومات عن طرق العمل التي استخدمت والنتائج التي تحققت في الاستشارات السابقة، لتكون متاحة لهم، وللاستنارة بها لدى قيامهم بمهامهم.

الفصل الثاني

العملية الاستشارية

أولاً- اختيار العملاء

ثانياً- اختيار المستشارين

ثالثاً- العلاقة بين العميل والمستشار

رابعاً- الإعداد للمهمة الاستشارية

خامساً- تخطيط المهمة الاستشارية

سادساً- تنفيذ المهمة الاستشارية

سابعاً- تطبيق نتائج المهمة الاستشارية

ثامناً- الرقابة على المهمة الاستشارية

الفصل الثاني

العملية الاستشارية

تمهيد:

سنحاول في هذا الفصل مناقشة مجموعة من العناصر المؤثرة في كفاءة وفعالية العملية الاستشارية، بدءاً من اختيار المستشارين لعملائهم واختيار العملاء لمستشاريهم والعلاقة بين العميل والمستشار. ومروراً بالإعداد والتخطيط والتنفيذ للمهمة الاستشارية. وانتهاء بتطبيق نتائجها والرقابة عليها.

أولاً- اختيار العملاء Selecting Clients:

تتحدث الكثير من المقالات في أدب الاستشارة الإدارية عن كيفية اختيار العملاء لمستشاريهم، ولكن لم يتحدث إلا القليل منها عن الكيفية التي يختار بها المستشارون عملاءهم، وإذا ما عرفنا أن العملية الاستشارية تقوم على العلاقة بين المستشار والعميل أدركنا أهمية حسن اختيار كل طرف منهما للآخر في نجاح العملية الاستشارية.

إن توافر عدد من العوامل شرط ضروري لإنجاح العملية الاستشارية، وأول هذه العوامل، اعتراف العميل بوجود مشكلة قائمة أو محتملة، وثاني هذه العوامل، رغبة مخلصة من جانب العميل في تصحيح الخطأ المكتشف، ذلك لأن العملاء عادة لا يكون لديهم اقتناعاً كافياً في العمل على تصحيح الأوضاع والعيوب، لعدم ثقتهم في قدرتهم على التعامل مع المشكلات التي تظهر عند التغيير، وثالث هذه العوامل، رغبة صادقة من جانب العميل في الكشف عن أية معلومات ضرورية للمستشار، وفي غير ذلك تغدو العلاقة شبيهة بعلاقة الطبيب الذي يزور المريض ولا يفصح له عن الأعراض التي يعاني منها. قد يستطيع الطبيب أن يعرف ما يعانيه المريض من غير أن يفوه له بشيء ولكنه يستطيع ذلك بسرعة أكبر بمعاونة المريض. إن العميل الأمثل هو

الذي يتيح المعلومات ويؤمن المقابلات والإحصاءات والتقارير للمستشار من داخل منظمته أو من خارجها.

ويتمثل العامل الرابع في رغبة العميل في مساعدة المستشار، وبالرغم من أن المستشار يستطيع العمل من غير مساعدة العميل فإنه لا يكون فعالا في مثل هذه الظروف. إن نوع المساعدة التي يجب أن يحصل عليها المستشار تتضمن[20]:

- التعريف بالمشكلة وتحديدها بوضوح وتبيان خلفيتها والأهداف المتوخاة من الدراسة، وتعريف المستشار بما يطلب منه حتى يكون في وضع يمكنه من إعداد برنامج عمل دقيق، كذلك رفده بالمعلومات المتاحة والدراسات السابقة ذات العلاقة.
- جمع المعلومات.
- تقييم بدائل حل المشكلة.
- اقتراح التعديلات اللازمة للتوصيات.
- كشف أية شكوك أو مشكلات تواجه العميل أثناء تنفيذ العملية الاستشارية.
- تنفيذ التوصيات.

ولعل النقاط السابقة لا تحتاج إلى شرح أو تعليق، باستثناء النقطتين الأخيرتين، ففيما يتعلق بالنقطة قبل الأخيرة نستطرد فيها إلى القول، عندما يعالج طبيب الأسنان أحد مرضاه فعلى المريض أن يوجه الطبيب إلى موضع الألم الذي يعانيه حتى يتمكن الطبيب من إنجاز الإجراءات العلاجية ليعمل على تخفيف المعاناة عن المريض، في حين، قد لا يحرص العميل في حالة الاستشارة على إعلام المستشار بشيء شبيه بهذا. كما أن المستشار قد يجرح العميل أحيانا من دون أن يخبره بذلك، أو أن جهوده لا تظهر مثمرة من جانب العميل، وعلى ذلك فالاستشارات التي تتم من غير المشاركة الفعالة للعميل لا تكلف أكثر فحسب، بل أنها تكون أقل إنتاجية.

وفيما يتعلق بالنقطة الأخرى، المتمثلة في أهمية تقديم العميل المعونة للمستشار في تنفيذ التوصيات، فإنها ولا شك تحقق فوائد كثيرة، منها تدريب العاملين على

الأنظمة الجديدة مما يـهيئ لهـم فرصـة الفـهم للمبـادئ الـتي جـاءت بـها التوصيـات وتعديلها، إن اقتضى الأمر، وفق الظروف المحيطة.

إن العامل الخامس المهم لإجراء عملية استشارية ناجحـة هـو رغبـة العميـل في دفع أتعاب المستشار، إذ أنه من الصعب في بعض الأحيان أن يكون المستشار دقيقـاً في تقدير أتعابه قبل الخـوض في العمليـة الاستشـارية، فقـد يتضـح مثـلاً بعـد المراجعـة الأولية، ضرورة تغيير هدف المهمة وأبعادها، مما يؤثر علـى الأتعـاب الـتي يتقاضاهـا، والعميل الذي لا يدرك هذا التغيير هو عميل غير مرض. إن انعدام الثقة بين العميـل والمستشار، التي قد تمنع من أن يدفع العميل الأتعاب المستحقة للمستشار، لهـي عـائق في سبيل تحقيق عملية استشارية ناجحة.

وأخيراً، فإن عامل توافر الانسجام بين المستشار والعميل يشـكل عنصـراً مـهماً من عناصر نجاح العملية الاستشارية.

إن الخلاصة التي نود أن نتتهي إليها هي، أن توافر العوامل السـابقة في العمليـة الاستشارية لا يجعلها ناجحة فحسب؛ بل إن انعدام أحدها قد يعرضها للخطر، ولـذا فإن على العميل أن يعمل على توفير بيئة العمل المناسبة، ومن غير ذلك فإن المستشار والعميل سيخاطران بفشل هذه العملية.

وإذا ما أتينا إلى مناقشة معايير قبول المهمة الاستشارية من جانب المستشار، فإنه يمكن القول بـأن علـى المستشـار أن لا يقبـل المهمـة الاستشـارية عنـد وجـود بعـض الظروف والأوضاع التي تقدم مؤشراً لأخطار محتملة(21). وأول هـذه الظـروف يظـهر عندما يكون العميل ملماً بما يود أن يقوله المستشار ويريد أن يستخدمه لخدمـة وجهـة نظر شخصية لديه. كما قد يظهر العميل، مع بداية المهمة، رغبته في عدم التغيير ويريد من المستشار تأكيد ذلك للإبقاء على الوضع الراهن. وعندما لا يكون العميـل راغبـاً في إجراء التغييرات اللازمة، أو أنه في وضع لا يمكنـه مـن إجـراء التغيـير المطلـوب، كوجود عـدد مـن القوانـين والأنظمـة الـتي تمنـع ذلـك، أو في حالـة ضعـف المـوارد والإمكانات التي تحول دون تنفيذ التوصيات، أو عندمـا يلمـس المستشـار أن العميـل يتوقع منه أن يعمل دون مساعدته أو أن يتوقع العميل النتائج خلال وقت أقصـر مـن

اللازم، ذلك لأن النتائج لا تظهر بهذه السهولة مهما كان حجم الفريق الاستشاري، إذ يجب إفساح الحد الأدنى من الوقت في أي وضع للخروج بتوصيات ذات مغزى أو ذات بال. وعلى المستشار أن يعي أن هناك بعض العملاء الذين يميلون إلى تأجيل طلب استخدام المستشارين، ولكن عندما يقررون ذلك فإنهم يتعجلون قطف الثمار، وإذا ما واجه المستشار مهمة من هذا النوع، فمن المستحسن أن يعتذر عنها.

وعلى المستشار عدم قبول مهمة استشارية إذا أراد العميل أن يحد من مداها على نحو غير ملائم، كأن يطلب العميل من المستشار تطوير نظام الرقابة على المخزون من غير السماح له بالاستفسار والتعرف على الطريقة التي تتم بموجبها إعداد خطة التنبؤ بالمبيعات، أو أن يطلب منه تطوير نظام محاسبة التكاليف من غير استشارة المراقب أو المشرف على الإنتاج، أو أن يطلب منه القيام بالمهمة من غير موافقة أو معرفة الإدارة العليا في المنظمة، لأن المستشار في هذه الحالات لا يستطيع أن يحصل على المعلومات والدعم التنظيمي اللازم لوضع توصيات عملية وتنفيذها.

وأخيراً، على المستشار أن لا يقبل المهمة عندما يكتشف أن العميل ليس لديه الاستعداد الكافي لدفع أتعاب مقبولة له، ويصر على أن يجري العمل ضمن أتعاب يقررها هو، ويتوقع من المستشار بنفس الوقت أن يقلل من جهوده أو من أرباحه إلى الحد الذي يتم فيه العمل ضمن الأتعاب التي قررها. إن العميل الذي لا يعتقد أن العملية من الأهمية بحيث تتطلب أتعاباً معقولة لا يحترم عادة العمل المنجز، وبالتالي لن يلتزم بتنفيذ التوصيات القائلة بالتغيير.

إن النقطة الجديرة بالاعتبار هنا، أن خبراء الاستشارات (لسوء الحظ) قد لا يكونون على دراية بعلامات الخطر المحتملة التي ذكرناها، أو أنهم يميلون إلى تجاهلها لرغبتهم في الحصول على العمل، معتقدين أنه بإمكانهم تجاوز مثل هذه العقبات أثناء التنفيذ، ومع أن هذا قد يكون ممكناً أحياناً وليس دائماً، فإن المستشارين عندما يقومون بالعمل في ظل هذه الظروف إنما يقدمون عملاء بنوعية متدنية لها مردود سلبي على العمل الاستشاري بشكل عام.

ثانياً- اختيار المستشارين Finding The Right Consultants:

كتب عن موضوع اختيار المستشارين من قبل من يختار المستشارين أو من قبل من يمثل وجهة نظرهم، ولكن لم يكتب أحد من وجهة نظر المستشار نفسه عن هذا الموضوع، باستثناء ما هو متاح في بعض الأدلة التي أعدتها الشركات الاستشارية لتخبر العملاء عن وجود مستشار ناجح أو شركة استشارات ناجحة يمكن الاستعانة بها. ثمة خمسة عناصر أساسية ينبغي اعتمادها لدى اختيار المستشار، وهي[22]:

أ) التكامل الخلقي Integrity:

ونعني بالتكامل الخلقي الأمانة والاستقامة والصراحة في ذكر القدرات الحقيقية للمؤسسة وفي إعطاء الوعود الصادقة. ويتضمن التكامل الخلقي، أيضاً الرغبة الحقيقية في إعطاء أفضل النتائج، بالإضافة إلى الفضول المهني الذي يحث على السؤال لدى مواجهة ممارسات غامضة ومريبة.

إن أفضل مؤشر على تكامل مؤسسة استشارية هو أن تكون قد استخدمت قبل ذلك، لأن العميل يستطيع أن يعرف قدرات المؤسسة الاستشارية إذا ما سبق له أن تعامل معها، مع الأخذ بعين الاعتبار أن نجاح مؤسسة استشارية في مهمة ما لا يستتبع بالضرورة نجاحها في مهمة أخرى. وأخيراً فإن توصيات الآخرين الإيجابية الذين استخدموا المؤسسة الاستشارية تعتبر مؤشراً على تكاملها، لكن يجب الحذر من ذلك.

ب) المسؤولية Responsibility:

قد تملك المؤسسة الاستشارية الرغبة في القيام بالمهمة، ولكنها قد لا تملك القدرة على أدائها، وليس المقصود هنا القدرة الفنية فحسب بل الإمكانات المادية أيضا، إذ قد يتوفر لدى المؤسسة الاستشارية مستشارون مؤهلون تأهيلا عاليا ولكنها لا تملك الإمكانات المادية والوظيفية التي تمكنها من تقديم استشارة ناجحة.

جـ) المقدرة Capability:

بالإضافة إلى عنصري التكامل والمسؤولية فإن مقدرة المستشار (أو المستشارين) الموكلة إليه المهمة من أهم العناصر الواجب توافرها في المستشار، ومن مظاهر مقدرة

المستشار، أن يكون قادراً على التعلم بسرعة، وأن يدرك احتياجات العميل الحقيقية، وأن يكون خلاقاً مبدعاً يستطيع الخروج بتوصيات ملائمة. وإن أفضل مقياس لمقدرة المستشار، هو دقته في فهم مشكلة العميل وصحة أسلوبه في التعامل معها.

د) الأتعاب **Remunerations**:

إن عنصر الأتعاب أقل أهمية بالنسبة لغيره من العناصر عند اختيار المستشارين، وهذا على خلاف ما ينحو إليه بعض العملاء لدى اختيار المستشارين الذين يتقاضون أتعاباً أقل.

إن أتعاب الاستشارة التي يتقاضاها المستشار ليست هي الفيصل الأول عند اختيار المستشارين، فالمستشارون يجب أن يتم اختيارهم لا على أساس الأتعاب المنخفضة التي يتقاضونها، بل على أساس مجموعة من العوامل تكون الأتعاب من ضمنها. ولا يعني هذا قبول الأتعاب المحددة من قبل المستشار دون نقاش، وبخاصة أن هناك عدة معايير يمكن استخدامها لتقدير أتعاب المستشار، كالوقت الذي يقضيه المستشار في المهمة وعدد الموظفين الذين يستخدمهم فيها، ومعدل الأجر لكل ساعة عمل.

إن السؤال الجوهري الذي ينبغي أن يطرحه العميل على نفسه هو، هل المنافع المتوقعة من الاستشارة تزيد على تكاليف تنفيذ المهمة؟ فإن كانت الإجابة بالنفي يجب عدم القيام بالمهمة، وإن كانت الإجابة بالإثبات فإن نوعية الاستشارة وجودتها تبقيان أهم من الحصول على من يقوم بالمهمة بأرخص الأسعار.

هـ) الشخصية **Personality**:

إن شخصية المستشار عامل مهم من العوامل التي ينظر إليها لدى اختياره، فإذا ما أريد اختيار مستشار من بين مجموعة مستشارين فإنه من الطبيعي أن يتم اختيار المستشار الذي يمكن الانسجام والتعامل معه أكثر من غيره، ذلك لأن الانسجام بين المستشار والمستشير يحسن من نتائج العملية الاستشارية.

إن الخلاصة التي نود أن ننتهي إليها، أنه يجب الاستناد إلى العناصر الخمسة السابقة لدى اختيار المستشار، والتي من شأنها مساعدة العميل في اختيار أفضل

المستشارين، وأنه غالباً ما أسهمت وعود المستشارين الزائفة والقبول الأعمى لتوصيات الزملاء أو الأتعاب المنخفضة في اختيار المستشارين في تحقيق الفشل، وكانت النتائج غير فعالة للعملاء وللمهنة الاستشارية ذاتها على حد سواء.

ثالثاً- العلاقة بين العميل والمستشار Client – Consultant Relationship:

يمكن تناول هذه المسألة من خلال مناقشة النقاط الثلاث الرئيسة التالية:

أ) إيجاد واستمرار علاقات قوية:

عند بدء المهمة، هناك حاجة ماسة لإزالة الشك حول الغرض من وجود المستشار في المنظمة وذلك من خلال كتابة خطابات دورية أو إعلانات، ومن خلال الاجتماعات. ولتجنب عدم الدقة وسوء الفهم يجب على المستشار أن يتعاون في إعداد الإعلان بالاشتراك مع العميل، وعليه أن يتأكد طبقاً لخبرته من أنه يحوي جميع المعلومات التي يجب إتاحتها للأفراد في المنظمة[23].

تتطلب الممارسة الإدارية السليمة والعلاقات الإنسانية الطيبة أن يزود العاملون أو ممثلوهم بالمعلومات الكاملة عن الأمور التي تهمهم لعمليات المشروع والتوقعات المستقبلية، بما فيها الموقف الحالي والمستقبلي لهم، ولهذا أهمية في كثير من المهام الاستشارية وعلى كل من المستشار وعميله أن يكون حساساً بصفة خاصة للمهام التي قد تتطلب بسبب طبيعتها تزويد العاملين بالمعلومات المطلوبة، بخاصة ذلك النوع من المهام التي قد تتم فيها المفاوضات بين الإدارة وممثلي العمال في منظمتهم في ضوء تطبيقات العلاقات الصناعية في الدول المعنية.

ب) التحديد المشترك للمشكلة:

إن على المديرين الذين يطلبون المساعدة الاستشارية ألاّ يتحققوا من مجرد الحاجة لمثل هذه المساعدة فحسب؛ بل عليهم أن يحددوا المشكلة كما يرونها، بقدر ما يستطيعون من الدقة وفي بعض المنظمات لا تلجأ الإدارة العليا إلى استخدام المستشارين إلاّ إذا قدم إليها تحديد واضح للمشكلة.

وثمة أسباب عديدة قد تعمل على وجود اختلاف في تحديد المشكلة من وجهة نظر العميل، إذ قد لا يرى العميل المشكلة بل يرى أعراضها، أو أنه راغب عن التسليم بوجود جوانب معينة للمشكلة، ويفضل أن يكتشفها المستشار.

إن المقارنة بين تعريف المشكلة من وجهة نظر العميل والمستشار عملية ترسي الأساس للعلاقات القوية للمهمة بأكملها. إن هذه المقارنة تتطلب المناقشة، وعلى المستشار أن يفيد إفادة كاملة من هذه المناقشة وأن يستنفر قدراته لكي يجعل العميل يقبل بتحديده للمشكلة دون الإحساس بالإرباك. وعلى المستشار كذلك أن يكون مهيأ لإجراء التصحيحات في تحديده للمشكلة. وعلى كل من المستشار والعميل أن يريا التحديد النهائي للمشكلة كنتيجة مشتركة للعمل المبدئي للمهمة[24]، كما سبقت الإشارة.

جـ) تكوين العلاقات أثناء تنفيذ المهمة:

تعتمد علاقات العمل أثناء تنفيذ المهمة على الأسلوب أو الطريقة التي يستخدمها المستشار، وأحد البدائل هو الدراسة المستقلة دون مشاركة هيئة موظفي العميل. وثمة بديل ثان هو الأكثر شيوعاً ويعني مساعدة العميل للمستشار بإمداده بالمعلومات والوثائق وببعض المقترحات. وثمة بديل آخر، وذلك بأن يتم تنفيذ المشروع بأكمله عن طريق هيئة موظفي العميل ويعمل المستشار كعامل مساعد Catalyst ومرشد Advisor [25].

وعلى العميل أن يراقب تقدم المهمة، وعلى المستشار أيضاً في الوقت نفسه أن يبحث عن معلومات إضافية من العميل. وليس من المعقول أن نتوقع من المستشار أن يغلق مكتباً على نفسه (ما دام أن المشكلة قد حددت) ويخرج بحل بعد شهر مثلاً. فبالإضافة إلى الاتصالات المنتظمة التي يكون قد خطط لها المستشار فإنه يحتاج إلى باب مفتوح لأولئك الأفراد الذين قد تكون أفكارهم ذات فائدة عملية.

إن الوصول إلى المعلومات قضية أساسية في الاستشارة، فإذا شعر العميل أن المستشارين لن تتاح لهم فرصة الحصول على بعض المعلومات المتصلة بالمشكلة

المطلوب حلها لأي سبب، فإنه يجب عليه ألا يستدعي مستشارين خارجيين على الإطلاق، ويجب على الإدارة أن تحل المشكلة اعتماداً على إمكاناتها الداخلية[26].

وبالنسبة للمهام التي تستغرق وقتاً طويلاً، فقد يكون من المفيد نشر بعض المعلومات الدورية Interim Information عن العمل المنفذ بواسطة المستشار أو توفير النتائج الوقتية أو المؤقتة لأولئك الأعضاء من هيئة الإدارة والموظفين الآخرين الذين يعرفون الغرض من وجود المستشار في المنظمة والذين يتطلعون إلى أن يروا النتائج، وبصفة خاصة تلك النتائج التي تؤثر في عملهم وقد يقوم المستشار بنفسه بتقديم مقترحات للعميل عن المعلومات الدورية الملائمة للتوزيع، وعند أية نقطة يجب أن يتم ذلك[27].

إن لسلوك المستشار أثناء تنفيذ المهمة تأثيراً قوياً على العلاقات العامة وعلى المساعدة التي يكون بمقدوره الحصول عليها من العميل ومن موظفيه. وبخاصة أن الأفراد قد ينتهزون فرصة وجود مستشار خارجي ليبينوا أنهم (فرادى أو جماعات) يستطيعون العمل بطريقة أفضل وبفعالية أكثر. ولذا فإن المستشار يكتسب الثقة والتأييد عن طريق الإصغاء والصبر والتواضع وإظهار المهارة دون استخدام وسائل التحايل للتأثير على الأفراد، وعن طريق العمل بطريقة محكمة ومنظمة بدرجة عالية.

وإذا كانت علاقات العمل طيبة وكان العميل راضياً عن تقدم المستشار في مهمته فقد يكون هناك خطر آخر هو إغراء المستشار بأن يشارك مشاركة فعالة في حل المشكلات المطروحة على الإدارة، وذلك بأن يفوضه العميل بعضاً من مسؤولياته في اتخاذ القرارات. وفي مثل هذه الحالة على المستشار أن يقرر بنفسه المهام التي يستحسن القيام بها، ويشارك في اختيار من يقوم بهذه المهام، لاسيما إذا كانت متصلة بتنفيذ المقترحات، وبصفة عامة يجمع المستشارون ذوو الخبرة على أن الخضوع لهذا الإغراء خطر يجب تجنبه. ولذلك سببان أولهما، أن تنفيذ المقترحات من المستشار تصبح غير مقبولة عند التنفيذ بسبب الأداء الضعيف من جانب رجال العميل، ويقع اللوم بالرغم من ذلك، على المستشار نفسه. وثانيهما يتمثل في أن المهمة الاستشارية تتضمن

رفع مستوى قدرة العميل على تناول المشكلات، ومثل هذه القدرة لا يمكن زيادتها، بأي حال من الأحوال، إذا ما قام المستشار بإنجاز العمل بنفسه، بل يمكن القول أن وظيفة المستشار تقترب من وظيفة اختصاصي العلاج الطبيعي Physiotherapist ولا تنحدر إلى مهمة الركائز أو الدعامات في تعويض المريض عن أجزاء جسده المفقودة[28].

عموماً، فإن العلاقة بين المستشار والعميل قد تعترضها مجموعة من الصعوبات[29]، تتمثل الأولى في اختلاف قيم المنظمة العميلة عن قيم المستشار، ولعل هذا يرجع إلى أن هدف المستشار هو زيادة فعالية المنظمة من خلال زيادة فعالية العلاقات الإنسانية فيها، وبالتالي فهو يركز على قيم الانفتاح والثقة في العلاقات الإنسانية والاعتراف بأهمية الشعور والعواطف، في حين يميل التنظيم الرسمي للمنظمة إلى عدم الاعتراف بذلك، الأمر الذي يجد معه المستشار أنه في وضع صعب، فهو إذا تصرف حسب قيمه فإنه يعتبر مهدداً للمنظمة، وهو إذا قبل قيم المنظمة فإنما يخاطر بقدرته على التغيير والتطوير.

ومن هنا، على إدارة المنظمة أن تتعلم كيف توجد مناخاً يتمكن فيه المستشار من أن يشعر بأنه حر، ويشجع على التعبير عن أفكاره حتى يتمكن من مساعدة المنظمة في التطوير والتغيير بفعالية. وإذا لم يتم ذلك فإن المستشار خوفاً على مركزه ورغبته في أن يكون مقبولاً، سيحرص على تبني قيم المنظمة التي يحاول هو أن يساعدها، وهنا يخسر فرصة مهمة كان من الممكن أن تجعله مفيداً للمنظمة العميلة.

وتكمن الصعوبة الثانية في مشكلة الحصول على المعلومات، إذ يواجه المستشار أحياناً مشكلة الحصول على المعلومات التي يحتاج إليها من العاملين في المنظمة العميلة، وأحياناً من الإدارة نفسها، فقد لا يتعاون العاملون في المنظمة مع المستشار خوفاً من العقاب من الرئيس، أو إذا ساد مناخ من عدم الثقة في المنظمة. كذلك فإن الإدارة نفسها قد لا تعلم المستشار بنشاطاتها غير الرسمية، بخاصة النشاطات التي

يخفيها بعض المديرين عن بعضهم الآخر، وتكون هذه النشاطات عادة مصدر مشكلات المنظمة.

وثالثة هذه الصعوبات ما تتمثل في صعوبة الاتصال بين المستشار والمنظمة العميلة، ويقصد بالاتصال هنا تبادل الفهم والمعاني، فالعملاء أحياناً لا يستطيعون التعبير عن حاجاتهم، وأن تقارير المستشارين يشار إليها على أنها غير مقروءة أو غير واضحة أو غير مفهومة، ولعل لذلك صلة باللغة التي تكتب فيها التقارير فلغتها علمية فنية مبنية على المعرفة العلمية، في حين أن لغة المنظمة لغة واقعية تنفيذية، ولابد من التغلب على هذه الصعوبة بسلسلة من الاتصالات الشخصية وخاصة الشفوية، التي يتم بموجبها صهر المعرفة بالخبرة الشخصية.

وتأتي الصعوبة الأخيرة المتمثلة في مقاومة توصيات المستشار، إذ أنه من الطبيعي لأي تغيير أو تطوير أن يواجه بمقاومة من مصادر متعددة قد لا ترغب في التطوير أو التغيير، أو قد تتأثر مصالحها بهذا التغيير أو التطوير، وقد يتفاقم الأمر بحيث تتحول عملية التطوير إلى صراع موجه بين طرفين يفوز أحدهما على الآخر بصرف النظر عن حل المشكلة الأساسية[30].

ولعل أهم ما يمكن تقديمه من توصيات للتغلب على مجمل الصعوبات السابقة يتمثل في الآتي[31]:

(1) كسب ثقة الجهة المستشيرة عن طريق الإصغاء والصبر والتواضع وإظهار المهارة دون استخدام وسائل التحايل للتأثير على الأفراد ذوي العلاقة، وعن طريق العمل بطريقة محكمة ومنظمة بدرجة عالية.

(2) عدم إفشاء أية معلومات سرية عن الجهة المستشيرة أو القيام باستخدام هذه المعلومات للحصول على مزايا أو فوائد[*].

(*) لا تزال السرية قضية مطروحة في كثير من الدول النامية؛ إذ لا يشعر رجال الأعمال بوجود ما يضمن عدم وصول المعلومات المتاحة للمستشارين إلى هيئات الرقابة الحكومية أو الهيئات الضريبية، ولعل هذا من بين أسباب محدودية انتشار العمل الاستشاري في هذه الدول.

(3) إحاطة المدير المسؤول في الجهة المستشيرة بمسؤوليته الاجتماعية، وبالنتائج المتوقعة للقرارات المختلفة التي قد يتخذها اعتماداً على نتائج المهمة الاستشارية، وذلك بأن يضمن المهمة حلاً للمشكلات البيئية والاجتماعية التي قد تبرز لدى تطبيق المسؤولين لما جاء في الاستشارة. وهذا يطرح القضية المهمة الخاصة بمسؤولية الاستشاري التي يفترض أن تمتد لتشمل المجتمع كله ولا تنحصر أمام الجهة المستشيرة.

(4) أن يتأكد الاستشاري من أن الجهة المستشيرة على تفهم كامل لدوره وللطريقة التي سيعمل بها. إذ كلما كانت الفوائد المتوقعة واضحة الصياغة زاد احتمال رضا هذه الجهة عن النتيجة، ولعل هذا يدفعنا إلى القول أنه ليس من قبيل المصادفة أن نجد أن الاستشاريين الذين يستخدمون للإشراف على تركيب الآلات الحاسبة ومعالجة البيانات إلكترونياً قد سجلوا نسبة عالية من رضا الجهات المستشيرة، فهذه مهام يمكن تحديدها وتقييم نتائجها بدقة.

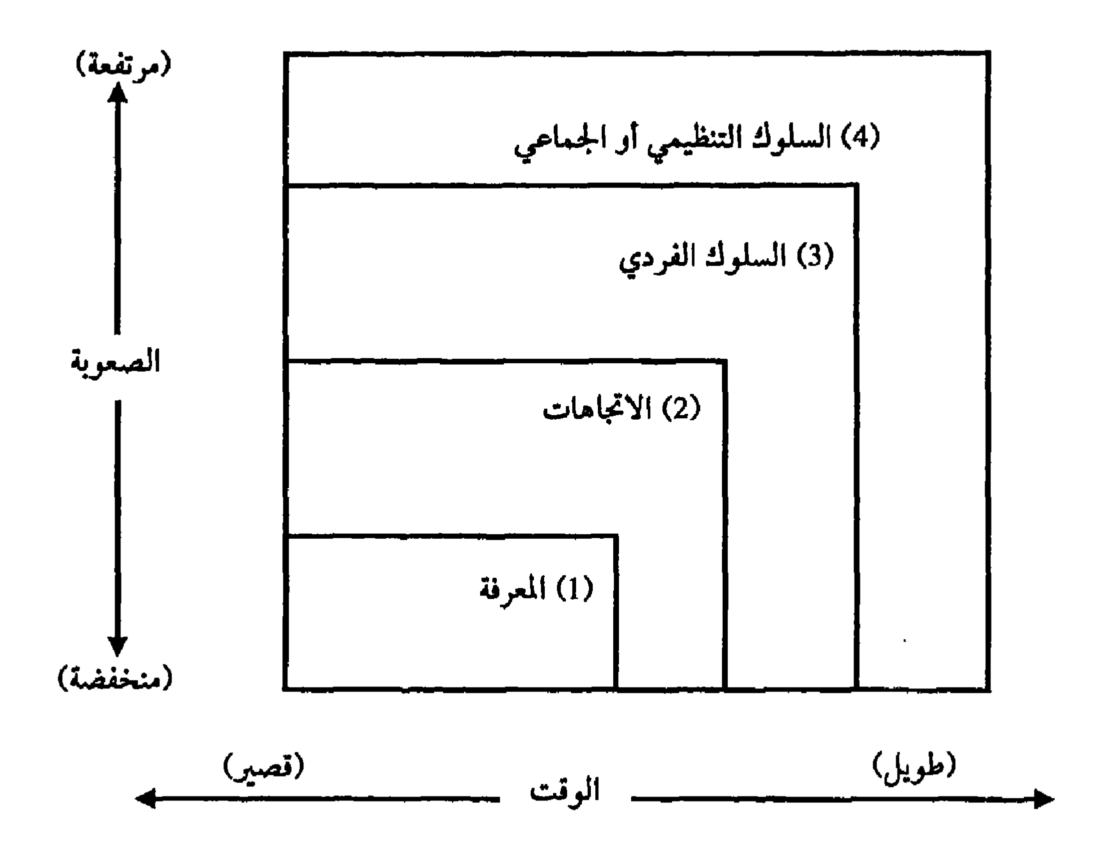
(5) على الاستشاري أن يدرك دوره كوكيل للتغيير Change Agent، وأن مهمته الأساسية هي رفع مستوى قدرة الجهة المستشيرة على تناول المشكلات، ومثل هذه القدرة لا يمكن زيادتها بأية حال من الأحوال إذا ما قام الاستشاري بإنجاز العمل بنفسه.

ولكي يقوم المستشار بدوره بصورة ناجحة عليه أن يدرك أن ثمة مستويات ودورات للتغيير Levels and Cycles of Change ينبغي أن يأخذها بعين الاعتبار.

ومستويات التغيير، كما أشار إليها "هيرسي **Hercey**" و"بلانشارد **Blanchard**"، أربعة هي: تغيير المعارف Knowledge، وتغيير الاتجاهات Attitudes، وتغيير السلوك الفردي Individual Behaviour، وتغيير السلوك التنظيمي أو الجماعي Organizational of Group Behaviour [32].

وتندرج الصعوبة في تحقيق تأثير التغيير مع التحرك من المستوى الأول إلى المستوى الرابع، ويوضح الشكل التالي المستويات النسبية للصعوبة وعلاقتها بالوقت.

وباستخدام هذا النموذج قد يتبنى الاستشاري (وكيل التغيير) دائرة التغيير المفروضة، أو دائرة التغيير بالمشاركة أو مزيجا منهما.



فالتغيير المفروض Coercive Change يقوم على وجود مصدر للسلطة يمارس ضغطا على سلوك الجماعة عن طريق إصدار أوامر توجيهية لتغيير السلوك الفردي، الذي يؤثر بدوره في الاتجاهات والمعارف. وتتوسع رقعة التغيير هذه عندما يتصرف الأفراد مع الأوامر الصادرة باستجابة. وتزيد المعلومات المكتسبة من تدعيم الاتجاهات السلوكية سواء للفرد أو للجماعة، إلا أن التغيير في هذه الحالة ينبع من مصدر قوة مفروضة وليس من مصدر ذاتي، ولذلك فإن هذا النوع من التغيير لا يتمتع بالاستقرار، لأن السلوك الجديد يمكن أن يختفي عندما يزول مصدر القوة الذي يمكنه أن يطبق الجزاءات والعقوبات المناسبة. ومثل هذا التغيير يستمد قوته من خارج الجماعة لا من أعضائها، وهو ولاشك يتم بسرعة أكثر من اتباع أسلوب المشاركة.

أما التغيير بالمشاركة Participative Change فيتم وفق الخطوات التالية:

أ) تقديم المعرفة الجديدة.

ب) تطوير المعرفة لكي تحقق الاتجاهات والمواقف المناسبة.

جـ) تشكيل السلوك الفردي عن طريق مشاركة الأفراد في صياغة الأهداف.

د) تكوين المجموعات التي تشارك في تقبل التغيير المطلوب.

ويتطلب التغيير بالمشاركة دافعية إنجاز تنبع من داخل الشخص موضوع التغيير بالإضافة إلى ذلك يجب أن يتوافر للاستشاري قدر من المكانة الشخصية التي تمكنه من التأثير في الجماعة، وهذه الدورة من التغيير بطيئة وتستغرق وقتا طويلا.

عموما، لكي يصل الاستشاري إلى نتائج ناجحة ينبغي عليه اتباع الخطوات التالية[33]:

أ) جذب الانتباه Arrousing Attention:

هناك عدة طرق لجذب انتباه الأفراد والجماعات للمقترحات الجديدة، ومن هذه الطرق التي ثبت نجاحها في بعض المواقف، طريقة إثارة القلق بين العاملين. ولا شك أن إدخال حالة القلق القصوى في حالات خاصة له فعالية فائقة، كالقول مثلا، بأن قنبلة قد وضعت في المبنى وأنها ستعمل على تدميره على الفور، لكن ما يعاب على هذه الطريقة أن استخدامها بشكل مستمر يهدم هدفها الأساسي، لأن من يتلقون مثل هذه التهديدات كثيرا ما يتجاهلونها بعد ذلك لعدم حدوث الأحداث المزعومة، ورغم ذلك فإن استخدام الحد الأدنى من القلق قد يكون فعالا لجذب الانتباه، الأمر الذي يفرض على الاستشاري أن يلفت نظر الجهة المستشيرة إلى النتائج غير المرغوبة المحتمل وقوعها إذا ما تم تجاهل مقترحاته، مع التركيز على أن تنفيذ أسلوب العمل الجديد المقترح هو الوسيلة للتغلب على هذه النتائج غير المرغوبة.

وتتلخص الطريقة الثانية في التركيز على النواحي الفنية للمدخل المقترح وذلك لجذب وإقناع مجموعة من الأفراد (قادة الرأي Opinion Leaders) في الجهة المستشيرة تتمتع بمركز اجتماعي ووظيفي مرموق. وعادة ما تمتلك هذه المجموعة قدرة التأثير على الجماعة الكبيرة التي تعمل معها في تبني الحل المقترح.

ب) إثارة الاهتمام بالتغيير Creating Enterest in Changing:

بعد أن يقوم الاستشاري بجذب الانتباه إلى أهداف التغيير فإنه يواجه مشكلة إيجاد مزيد من الاهتمام لاقتراحاته.

وتشير الاستقصاءات التي عالجت أسباب قبول الأفراد للمقترحات الجديدة إلى أن معظم الأفراد يقبلون التغيير بالنظر لما يوفره هذا التغيير من خدمات متطورة. ونسبة لا بأس بها من الأفراد تقبل التغيير لدواعي التفوق التكنولوجي للبديل المقترح على غيره من البدائل. وقلة من الناس تقبل التغيير لأسباب أخرى، وهي مؤلفة في كثير من الحالات من أفراد لا يعرفون ما يريدون، وهي فئة من الصعب إقناعها ومن الصعب التعامل معها على أية حال.

وفي هذا ما يدعو الاستشاري إلى أن يتيح قدرا كافيا من المعلومات التي توضح لمن يعنيهم الأمر الفوائد والمزايا التي تنجم إذا ما تم الأخذ بالاقتراح الجديد.

جـ) تنمية الرغبة في التغيير Developing Desire For Changing:

بعد إثارة الاهتمام بالتغيير، يبقى على الاستشاري أن ينمي الرغبة في هذا التغيير، وهنا من الضروري عندما يرغب الاستشاري في أن يتبنى الآخرون مقترحا معينا دون سواه، أن يقدم قائمة وافية بالجوانب الإيجابية والفوائد المتوقعة من تطبيق هذا المقترح، مع الإشارة إلى عيوبه الحقيقية. وعليه أيضا تقديم قائمة شاملة بالصعوبات التي يثيرها تطبيق المقترح الآخر دون إغفال الجوانب الإيجابية.

رابعا- الإعداد للمهمة الاستشارية:

تعتبر عملية المسح التمهيدي المرحلة الأولى في معظم المهام الاستشارية، وتهدف إلى التحديد الصحيح للمشكلة التي تحتاج إلى مساعدة المستشار وعونه. وتأتي نتيجة للاتصال الذي يحدث بين المستشار والعميل، سواء تم هذا الاتصال من خلال استعلام مباشر، كأن يكون هناك عميل يبحث عن مستشار، أو تم من خلال مبادرة تلقائية أو ذاتية، كأن يحاول المستشار من تلقاء نفسه الاتصال بمختلف المنظمات، ويعرض خدماته عليها، أو تم من خلال توصية، كأن يقدم المستشار للعميل المحتمل

بناء على توصية من زميل أو صديق أو عميل سابق، إلخ.. أو تم ذلك استمرارا لعمل سابق، كأن يلجأ العميل مرة أخرى إلى مستشار يكون قد أدى له عملا سابقا بصورة مرضية، أو كان امتدادا مباشرا للمهمة السابقة يكلف بها من خلال زيارات المتابعة التي يقوم بها المستشار للمنظمات التي يتعامل معها.

وبالرغم من أننا لن نتناول الحديث عن بعض جوانب الأنشطة الترويجية للمنظمات الاستشارية، فإننا نسارع إلى القول بأن هذه المنظمات تعتبر المبادرة التلقائية أو الذاتية أقل المداخل إنتاجية وأكثرها قتلا للوقت بصفة عامة، في حين تعتبر الوسائل الأخرى كالتوصيات أو التجربة السابقة من أكثر الوسائل التي تؤدي إلى إيجاد اتصالات جديدة والتكليف بمهام أخرى.

وأيا كانت الطريق أو المدخل المتبع الذي يأتي المسح الإداري نتيجة له، فإن ما يهمنا التركيز عليه أن ما هو متبع في المنظمات الاستشارية هو وجود فئة خاصة من المستشارين ذوي النظرة العامة والشاملة يطلق عليهم مستشاري المسح أو التشخيص Survey or Diagnostic Consultants ويكون هؤلاء المستشارون عامة قد مروا بمستويات وظيفية متعددة للعمل الاستشاري، بدءا من مستشار مبتدئ فمستشار متدرب، فمستشار مقيم (ميداني)، فمستشار إشرافي (قائد مجموعة أو فريق)، فمستشار مشخص (مساح). أي أن مستشار المسح من كبار المستشارين في المنظمة الاستشارية، ومن الذين لديهم قاعدة عريضة من المعرفة بكل جوانب الإدارة المختلفة، كما أن لديهم خبرة في تشخيص طبيعة المشكلات والصعوبات التي تعترض منظمات الأعمال وغيرها من أنواع المنظمات الأخرى، وهؤلاء المستشارون من الذين أثبتوا مقدرة على مناقشة المهام الجديدة مع كبار المسؤولين في المنظمات العميلة.

وكقاعدة عامة، فإن المستشار الذي سيعهد إليه القيام بعملية المسح هو ذلك الشخص الذي تفوضه المنظمة الاستشارية في تمثيلها في الاجتماع التمهيدي للمسح.

إن اجتماع المسح التمهيدي يعد بمثابة فرصة لكسب ثقة العميل، وترك انطباع جيد وإيجابي لديه. ويتطلب مثل هذا الاجتماع من مستشار المسح أن يعد له إعدادا جيدا، وأن يجمع الحقائق الأساسية الضرورية عن منظمة العميل والبيئة التي تعمل في نطاقها، دون الدخول في التفصيلات التي لا مبرر لها[34].

ويعد هذا الاجتماع بمثابة مقابلة لتقصي الحقائق، ويحاول كل طرف من خلالها أن يعرف الكثير عن الطرف الآخر. وينبغي على مستشار المسح أن يعمل على حث وتشجيع العميل على أن يتولى دفة الحديث معظم الوقت، وبذلك يمكن لمستشار المسح أن يسمع ويعرف الكثير عن الظروف والملابسات التي تحيط بالمنظمة وعن الأسباب التي تجعل العميل يعتقد بأن الاستشارة يمكن أن تساعده. ويستحسن أن تسير المناقشة بدءا من العموميات والموقف العام للمنظمة، ومرورا بالجوانب الفرعية، وانتهاء بالمشكلة أو القضية الحقيقية[35].

ويقوم مستشار المسح، من خلال الاستماع وعن طريق توجيه الأسئلة التي يراها مناسبة، بعملية تقييم لاحتياجات العميل ويقرر أحسن الأساليب التي سيتبعها لتوصيف طبيعة ونطاق العملية الاستشارية التي يمكن أن تعالج مشكلة العميل، وأن يوضح الدور والمسؤولية التي سيضطلع بها العميل في العملية الاستشارية.

وقد يكون العميل راغبا في تنفيذ الاستشارة، ولكنه قد يرجى اتخاذ قرار تنفيذها، الأمر الذي يوجب على مستشار المسح أن يكون صبورا في سعيه الحثيث لحمل العميل على الموافقة على تنفيذ المهمة الاستشارية، وبالتالي إجراء المسح التمهيدي لها، وأن يركز أساسا على المزايا المحتملة التي يمكن أن تحققها الاستشارة للعميل.

عموما، إذا ما قبل العميل إجراء المسح التمهيدي، فإن المناقشة يجب أن تنتقل إلى بحث إجراءات تنفيذ هذا المسح، والتي تشتمل عادة على ما يلي[36]:

- المهام التي ستتناولها عملية المسح.
- السجلات والمعلومات التي سيتم توفيرها (لكي يبدأ العميل في تجهيزها).
- تحديد الأشخاص المسؤولين أو الرئيسيين الذين ستتم مقابلتهم، وإعداد جدول زمني للمقابلات الشخصية.

- كيفية الإعلان عن المسح وإعلام موظفي العميل به، وكيفية تقديم مستشار المسح إليهم.
- مواقف واتجاهات العاملين في الجهة المستشيرة بالنسبة للموضوعات التي ستخضع لعملية المسح.
- توفير المقر المناسب لمستشار المسح (المكتب، تسهيلات الطباعة، ... إلخ).
- إمكانات وفرص تواجد العميل أثناء المسح.
- تحديد مواعيد الاجتماعات التي ستجري مع العميل في نهاية المسح لتقديم المقترحات التي تم إعدادها.

وأخيرا، يجب أن يتم الاتفاق على أتعاب المسح. وقد جرت العادة على أن تقدم عمليات المسح القصيرة مجانا. ويتم تضمين الوقت الذي قضي في إجراء مثل هذه المسوح كمصاريف إدارية عند حساب أتعاب العملية الاستشارية كلها. ولا يتوقع أن يدفع العميل أتعابا مقابل عملية المسح إلا إذا كانت العملية معقدة وتستغرق وقتا طويلا.

وقد يرغب العميل في مناقشة العمل المقترح عملاء آخرين لمستشار المسح، ولهذا الغرض فقد يطلب منه موافاته بقائمة بالمنظمات التي تعامل معها والتي يمكنه الرجوع إليها. وهذا الطلب قد يحدث قبل إجراء عملية المسح أو أثناءها أو بعدها. وينبغي على مستشار المسح أن يضع في اعتباره، عند موافاته بهذه القائمة أخلاقيات المهنة التي تربطه بعملائه، وأن يقدم أسماء أولئك العملاء الذي يثق في أنهم على استعداد ليكونوا مراجع له.

مسار عملية المسح التمهيدي:

مع بداية عملية المسح التمهيدي على مستشار المسح التوصل مع العميل إلى فهم مشترك لحقيقة المشكلة وإبعادها، ولاختصاصات ومهام المستشار المنفذ أو فريق المستشارين المنفذين.

قد تكون المشكلة واضحة تماما للعميل، وقد تكون مبهمة للغاية أو حتى غير معروفة لديه، ففي حالة ما إذا كانت المشكلة واضحة، فإن المناقشة مع مستشار المسح تهدف إلى التأكد من أنه يتبنى نفس وجهة النظر، وإن كان هذا لا يعني أن العميل لا يخطئ في معرفة السبب الحقيقي لمصاعبه، أو أن يضرب صفحا عن استغلال بعض الفرص المتاحة لديه والتي يمكن الاستفادة منها في تحسين الأحوال في منظمته. أما إذا كانت المشكلة مبهمة أو كانت غير معروفة للعميل فإن المناقشة كفيلة بأن تكشف عنها.

إن تحقيق درجة عالية من الدقة والعمق في تحديد المشكلة أمر أساسي للوصول إلى نتائج صحيحة، فالتحديد المبدئي للمشكلة الذي تم من قبل العميل لابد من أن يعاد النظر فيه في ضوء المناقشة بين المستشار والعميل. وكثيرا ما لا يتم تحديد المشكلة الرئيسة الحقيقية إلا بعد أن يتم فحص المشاكل الفرعية المرتبطة بمجالات إدارية مختلفة. كما أنه من الممكن أيضا أن تتغير المشكلة (إلى حد ما) في الفترة الواقعة ما بين نهاية المسح التمهيدي وبداية تنفيذ الاستشارة.

على أية حال، ينبغي على المستشار الذي يتولى تنفيذ المهمة، أن لا يقبل التحديد الناتج عن المسح التمهيدي والتسليم به واتباعه دون مناقشة، من غير أن يقوم هو نفسه بالتشخيص، وأن يكون مستعدا كذلك لإعادة النظر في التحديد الذي وضعه للمشكلة في أية مرحلة من مراحل تنفيذ الاستشارة، وأن لا يجهد النفس في البحث عن حلول لمشاكل تقع خارج نطاق المهمة الاستشارية الموكل بتنفيذها، كذلك لابد له من أن يعمل على تجزئة المشكلة المعقدة إلى مشكلات فرعية يسهل عليه تحديدها وحلها بسهولة ويسر.

على المستشار أن يفهم جيدا طبيعة المشكلة التي هو بصددها لكي يوجد أفضل الأساليب لحلها. فإذا كان بصدد مشكلة أو موقف متدهور في المنظمة العميلة فإنه يترتب عليه فحص البيانات المتعلقة بالتطورات السابقة والتركيز بصفة خاصة على العوامل التي قد يرجع إليها السبب في عدم الرضا عن الحلول السابقة التي كانت مرضية من قبل، أما إذا كان المستشار أمام موقف آخر يقتضي منه تحقيق قفزة نوعية في أعمال المنظمة العميلة فإن دراسة الماضي تفرض نفسها أيضا ولكن تقل أهميتها

مقارنة بالحالة الأولى، وتصبح المقارنة بين المنظمات المتشابهة في نفس القطاع والتي تحقق نتائج أفضل ذات فائدة أكبر، وأما إذا كان المستشار بصدد البحث في نواحي التجديد والابتكار في المنظمة العميلة، فإن عليه أن يحاول تخيل حل ممكن وأن يعمل على تحسينه تدريجيا حتى يتمكن من الحصول على حل مرض. وهو في هذا يسعى إلى استخدام مبادئ التفكير الخلاق دون أن يتوقع الحصول على تعاون جميع موظفي المنظمة العميلة، بل إنه يعمل على انتقاء أفراد معروفين بقدرتهم على استيعاب الأفكار الجديدة ومناقشتها[37].

كذلك، على المستشار أن يأخذ بعين الاعتبار ما إذا كانت مهمته تنطوي على جوانب إدارية أو فنية أو مالية أو اجتماعية أو إنسانية، فعلى حين تضم الاستشارات المعقدة هذه الجوانب جميعها فإنه يسيطر على بعض منها جانب معين دون غيره، الأمر الذي يفرض بالتالي أسلوبا معينا في التعامل مع كل استشارة.

وأخيرا، ثمة تأثير للمجال الوظيفي الذي تنفذ فيه الاستشارة، ففي حالة الاستشارات التي تستهدف إدخال تغييرات هامة على الهيكل التنظيمي للمنظمة العميلة، فإنه يتوقع منها قدرا من المشكلات النفسية والاجتماعية، ولكن مثل هذه المشكلات أقل احتمالا في بروزها بالنسبة للاستشارات المتعلقة بالإدارة المالية والحسابات مثلا.

وتتضمن عملية المسح التمهيدي جمع وتحليل المعلومات عن أنشطة العميل، كما تتضمن إجراء مناقشات مع عدد مختار من المديرين، والمشرفين، وغيرهم من المسؤولين الرئيسيين في داخل المنظمة العميلة وخارجها، وقد يتضح من هذه المناقشات أن هناك خلافا في الرأي بين المديرين حول طبيعة المشكلة وأفضل السبل لمواجهتها والتغلب عليها. كما تتيح هذه المناقشات الفرصة لموظفي العميل للحكم على المستشار، ومدى إخلاصه لتقديم العون والمساعدة لهم.

إن الغرض من المسح التمهيدي هو إجراء مراجعة للموارد المتاحة لدى العميل ومدى إنتاجيتها وتحديد الفرص المتاحة لتحسين النتائج والإنجازات. أي أن هذا المسح

يستهدف التقييم السريع للموارد المتاحة لدى المنظمة العميلة، والكشف عن نقاط الضعف التي تحتاج إلى علاج وإبراز المشكلات وتحديدها. وفي نهاية عملية المسح ينبغي أن يكون قد توافر لدى المستشار قدر من المعلومات يكفي للاتفاق مع العميل على إطار المهمة الاستشارية ونطاقها.

ينبغي أن يكون الهدف الأساسي للمسح هو الحصول على صورة ديناميكية وشاملة للمنظمة العميلة، وبيئتها، ومواردها، وأهدافها وأنشطتها وإنجازاتها.

وتعني "الديناميكية" في هذا المقام أنه يتعين على المستشار أن يفحص الإنجازات والأحداث الرئيسة في حياة المنظمة، والاتجاهات المحتملة مستقبلا كما تعكسها الخطط الموجودة، وكما يقيمها المستشار نفسه. ويجب أن تحلل بصفة خاصة نقاط القوة والضعف لدى العميل، فقد تكون نقاط القوة الحالية نتيجة لعمل تم في الماضي وأصبح في طريقه إلى الزوال، في حين أن هناك نقاط ضعف جديدة قد تكون كامنة في الوقت الحاضر، لكنها قد تصبح خطرا في المستقبل يهدد منظمة العميل. ويستهدف مستشار المسح بصفة خاصة من استطلاعه لفرص المستقبل المتاحة أمام المنظمة العميلة، أن تكون مقترحاته موجهة نحو الاستفادة من هذه الفرص[38].

ويجب أن يطبق المدخل "الديناميكي" على جميع المجالات أو الموضوعات الرئيسة التي سيغطيها المسح. وعلى هذا الأساس يتم النظر في اتجاهات التطور والفرص المتغيرة المتاحة للمنظمة في ضوء التغير المرتقب أو المحتمل حدوثه في البيئة، ويقرر مستشار المسح بالاتفاق مع العميل نطاق الوقت الذي سيخصصه للأجزاء المختلفة من عملية التشخيص.

إن المدخل الكلي الشامل يفرض على المستشار أن يتناول المنظمة ككل بالدراسة والفحص، حتى لو كانت المشكلة في أحد المجالات الوظيفية. ولكن لهذه القاعدة العامة بعض الاستثناءات، منها على سبيل المثال إذا كانت المهمة معنية في المقام الأول بإدخال أسلوب فني معين ومحدد، أو إذا كان مجال اهتمامها نطاقا ضيقا ومحدودا من مجالات الإدارة، ومع ذلك فإنه نظرا لأن تحديد المشكلة في بداية المسح

ليس إلا تحديدا مبدئيا، فإن معظم خبراء الاستشارات يؤكدون الحاجة إلى تقييم المنظمة ككل.

ومن المفضل أن يبدأ مستشار المسح بالعموميات لينتقل إلى الخصوصيات، ومن الأهداف العامة والمؤشرات الكلية للأداء إلى أسباب النقص والقصور في الأداء، ومنها إلى فحص مجالات مختارة من أنشطة المنظمة بشيء من التفصيل. أما المدخل المعاكس لهذا، ونعني به المدخل الوظيفي، أي البدء بفحص كل وظيفة إدارية (الإنتاج، المشتريات، التسويق، الخ) على حدة، بأمل الوصول إلى تركيبة متوازنة في النهاية، فيحتاج إلى عمل وجهد كبيرين، كما أنه من الممكن أيضا أن ينحرف عن مقصده أو يساء توجيهه، في حين أن المدخل الكلي الشامل (أي البدء بالعام ثم الانتقال إلى الخاص) يساعد المستشار على أن يقتصر في مسحه على تلك الأمور ذات الأهمية الحيوية للمنظمة العميلة، أو على العكس من ذلك قد يشجعه على أن يكون استقصاؤه شاملا لكل جوانب العمل في المنظمة، حتى تتاح له أحسن فرصة لتحقيق النتائج المرجوة أو المتوقعة.

إن المدخل الكلي الشامل يقتضي أن تتركز عملية التحليل على مدى التوازن في الأنشطة والوظائف داخل المنظمة العميلة، وعلى طبيعة العلاقات السائدة، كالعلاقات بين المدخلات والمخرجات الأساسية (المبيعات وتناسبها مع المواد المستهلكة، أو الأجور والمرتبات، أو عدد الموظفين). والعلاقات بين المؤشرات الأساسية للكفاءة والفعالية (الكفاية الإنتاجية، الربحية، استخدام الموارد، النمو) والعلاقات بين المؤشرات الكلية للنتائج، والعوامل الأساسية التي تؤثر في حجمها سلبا وإيجابا، مثل تأثير زيادة الإنفاق من أجل تطوير العمل على رأس المال العامل والربحية.

ومع ذلك، فعن هذا المدخل الكلي الشامل لابد أن يقترن بمدخل وظيفي كلما كان ذلك ضروريا، فعلى سبيل المثال إذا كانت العمليات الإنتاجية لشركة ما تنتج سلعا ذات جودة عالية بتكلفة مقبولة، ومع ذلك فإن المركز المالي للشركة متدهور، فإن المسح يجب أن يوضح ما إذا كانت المشكلة تتعلق بالتسويق أو انخفاض ما ينفق على

البحوث والتطوير ونحو ذلك. وكقاعدة عامة، إذا كان من المرجح أن تكون المهمة الاستشارية كلها أو الجزء الرئيسي منها في مجال وظيفي محدد، فإن هذا المجال سوف يخضع لفحص أعمق من تلك المجالات الأخرى خلال عملية المسح التمهيدي.

وقد يستخدم المستشار في عمله – للبحث عن الحقائق واكتشافها وتحليلها – أساليب فنية متنوعة، وهي الأساليب التي سنعرض لها تفصيلا عند مناقشتنا لعملية تنفيذ المهمة الاستشارية، إلا أنه يمكننا أن نقرر هنا أن التركيز في مرحلة المسوح التمهيدية لاكتشاف نقاط القوة والضعف والتحسينات المرغوب في تحقيقها سوف ينصب على الأساليب الخاصة بعقد المقارنات مع الإنجازات السابقة، ومع المنظمات الأخرى المماثلة، ومع معدلات الأداء الموضوعة والمستخدمة من قبل المنظمة الاستشارية التي يعمل بها مستشار المسح.

ولاشك أن قياس مدى قوة ومتانة خبرة المستشارين تكمن، بصفة خاصة، في قدرتهم على عقد المقارنات مع المنظمات الأخرى، وفي استخدام معدلات الأداء المختلفة التي تساعدهم على تقدير إمكانات العميل بصورة سريعة نسبيا. ويقوم المستشار بعقد المقارنات الكمية (دورة رأس المال، الطاقة الإنتاجية المتاحة) والنوعية (الهيكل التنظيمي، طرق وأساليب العمل المستخدمة في منظمات أخرى).

وبعبارة أخرى، إن عمل المستشار يصبح سهلا وميسورا إلى حد كبير إذا سأل نفسه ما هي مستويات الأداء، وأي نوع من المشكلات يتوقع أن يجد عادة في مثل هذا النوع من المنظمات الذي تنتمي إليه منظمة العميل. ويصبح مثل هذا السؤال له معناه وفائدته إذا كان المستشار، أو المنظمة الاستشارية لديه طريقة ما لتصنيف المنظمات استنبطها هو بذاته أو حصل عليها من مصدر آخر. على أنه يمكن القول أن تصنيف المنظمات يتم في مثل هذه الحالات وفقا لمعايير معينة، مثل الحجم وطبيعة السلعة المنتجة أو الخدمة المقدمة، ونوع العلاقة مع السوق والملكية، وهكذا.

وعلى الرغم من وجود بعض القواعد العامة في اختيار المدخل المناسب في المسح، فإن كبار المستشارين الذين يتولون عمليات المسح التشخيصي يميلون إلى أن يكون لهم نظام أولويات خاص بهم، ومداخل معينة إلى عملية المسح. والكثير منهم يبدأ عمله بفحص البيانات المالية الأساسية على اعتبار أنها تعكس صورة مختصرة

لمستوى ونتائج الأنشطة التي تمارسها المنشأة. ويركز بعض المستشارين على مجال الإنتاج، ذلك لأنهم يعتقدون أن جولة صغيرة في داخل المصنع كفيلة بأن تكشف للرجل الخبير الكثير عن أوضاع الإدارة، في حين يفضل بعضهم الآخر أن يحلل وضع المنظمة ووظائفها في ظل البيئة الخارجية (السوق، السياسة والخطط الاقتصادية الحكومية، الخ) قبل أن ينتقل إلى بيئة المنظمة الداخلية، وإجراء مزيد من الفحص والدراسة. وكقاعدة فإن هذه كلها ليست سوى مجرد نقاط بدء مختلفة تعكس الأفضليات الشخصية للمستشار وهي تلك الأفضليات التي تؤثر فيها بالضرورة خبرة المستشار.

على أية حال، فعند تبني المدخل الكلي الشامل في المسح، على مستشار المسح أن يتناول بالتقييم المجالات التالية[39]:

(1) **المنظمة العميلة**: وهذا يتطلب فحص المعلومات الأساسية للمنظمة العميلة وأغراضها، ودورها، وخصائصها الأساسية، وذلك على النحو التالي:

- **النشاط**: النوع (القطاع) الغرض، الوظائف، المنتجات، الخدمات الأساسية، الجنسية (وطنية، متعددة الجنسية).
- **التاريخ**: متى وكيف أنشئت، معدل النمو، الأحداث الرئيسة (التملك، الاندماج، استخدام التكنولوجيا، تأثير الحروب والأزمات).
- **الأهمية**: حجم النشاط، حجم الموارد، مركز المنظمة في الدولة، في القطاع، في المجتمع المحلي، الشهرة.
- **الملكية**: نوع الملكية (خاص، عام، تعاوني)، الشكل القانوني (شركة مساهمة، شركة محدودة، مؤسسة عامة).
- **التأثيرات**: الملاك الرئيسيون، مراكز التحكم والرقابة، التأثيرات الاجتماعية والسياسية وجماعات ضغط.
- **الموقع**: أين تقع، عدد وحجم الوحدات التنظيمية، المسافات، الاتصالات.

(2) **البيئة**: وهنا يتم النظر إلى المنظمة العميلة في ظل بيئة اجتماعية اقتصادية تحيط بها وتتفاعل معها بطرق متعددة، وذلك على النحو التالي:

- **الجوانب الاقتصادية:** الوضع الاقتصادي بصفة عامة، مستوى واتجاهات التنمية، الثروة الاقتصادية للدولة، هيكل السوق، النظام المالي.
- **الموارد الطبيعية:** المواد الخام، الوقود والطاقة، المياه، الأرض، المناخ.
- **الشعب:** التعليم، سوق العمالة، المهارات الفنية والإدارية، تسهيلات التدريب.
- **الجوانب الاجتماعية والثقافية:** هيكل المجتمع (فئاته، الجماعات العرقية، الأقليات، توزيع الدخل) أذواق المستهلكين، التقاليد الاجتماعية والثقافية والدينية، الضمان الاجتماعي، المنظمات الاجتماعية (بما فيها منظمات العمال وأصحاب العمل) ودورها وأثرها.
- **نظام الحكم:** مصادر السلطة، الاستقرار السياسي، السياسة الاقتصادية، تخطيط وتنظيم الاقتصاد الوطني والرقابة عليه، النظام الضريبي، الخدمات والتسهيلات الحكومية، الحكم المحلي (اختصاصه فيما يتعلق بالتنمية الاقتصادية).
- **الجوانب السياسية:** نمط الحياة السياسية، أثر السياسة على الإدارة.
- **الجوانب القانونية:** قانون العمل، القوانين التجارية.
- **الجوانب الطبيعية والمادية:** البيئة الطبيعية المحيطة المباشرة، النقل، الاتصالات، الإسكان، الخدمات الفنية، التلوث.

وبالرغم من أنه لا يتوقع من مستشار المسح استعراض جميع هذه الجوانب فإنه يتعين عليه فحص بعض العوامل البيئية التي تنطبق على الحالة التي هو بصدد دراستها.

وبالرغم كذلك من أن ثمة متغيرات لا تستطيع المنظمة العميلة أن تؤثر فيها، فإن هناك بعض المسوحات التي تتم في المؤسسات وقد تتضمن تقديم مقترحات لإحداث تغيير في البيئة، إذ قد تؤدي عملية مسح إحدى مؤسسات الدولة العاملة في مجال الاستيراد (على سبيل المثال) إلى إعادة النظر في النظام الحكومي الخاص بإجراءات ترخيص الاستيراد والتعرفة الجمركية.

(3) المدخلات المتاحة من موارد المنظمة العميلة: وهنا تدرس المدخلات المتاحة من موارد المنظمة العميلة بطريقة شاملة دون الدخول في تفصيلات خاصة بتنظيم

وإدارة الموارد، فهدف فحص مدى كفاية هذه الموارد لأغـراض المنظمـة وأهدافـها الرئيسة وفرص العمل المتاحة لها، وذلك على النحو التالي:

- رأس المال: الحجم، الهيكل.
- الأفراد: الفئات الرئيسة، المهارات، الخبرة، الحوافز.
- المعرفة الفنية: ما تملكه المنظمة وما تحصل عليه من الخارج.
- المصانع والأجهزة والمعدات: المباني والآلات وغيرها (حجمها، عمرها، مستواها الفني، حالتها)، الطاقة الإنتاجية.
- الأهداف والسياسات والخطط: تنبع أهميـة دراسة هـذه العناصر في عمليات المسوح الإدارية، بوصفها تستهدف التعرف على ما إذا كانت للمنظمة أهـداف محددة وسياسات يتعين عليها احترامها والالتزام بها عند اتخاذ القرارات وما إذا كانت تعمل وفقاً لنظام تخطيط أم لا.

(4) التمويل، والتسويق والإنتاج، والبحوث والتطوير والأفراد: تدخل هذه العناصر ضمن المجالات الرئيسة في عملية المسح الإداري، فيتم التركيز في عمليـة المسح في مجال التمويل على تحليل التقارير المالية للعميل وقياس الأداء في الماضي والتعـرف على اتجاهاته صعوداً وهبوطاً.

وفي مجال التسويق يتم التعـرف علـى صـورة الأسـواق المتاحـة أمـام المنظمـة، وفحص مدى فعالية السياسـات التسـويقية وأثرهـا علـى وظـائف الإدارة، وفي مجـال الإنتاج في المنظمات الإنتاجية يتم فحـص عـام لتنظيـم الإنتـاج، وفحـص المؤشـرات الرئيسة لفعالية الأنشطة المتاحة.

أما في المنظمات ذات الإنتاج غير السلعي (منظمـات الخدمـات) فيقـوم مستشـار المسح بمراجعة الخدمات أو العمليات الأخرى التي تشكل المنتج الرئيسي للمنظمـة. وفي مجال البحوث والتطوير يقوم مستشار المسح بعرض علاقـة إدارة البحـوث والتطويـر في الإدارة العامة للمنظمـة العميلـة، كمـا يقـوم بفحـص المخصصـات المعتمـدة للبحـوث والتطويـر وكيفيـة اسـتخدامها، والتعـرف علـى الإنجـازات الرئيسـة لإدارة البحـوث والتطوير.

ولعل أهم مسألة في مجال الأفراد ما يتمثل في أثر سياسات الأفراد على أداء المنظمة العميلة. وبالرغم من أن فحص هذا الأثر قد يكون صعباً خلال عملية المسح القصيرة، فإن على المستشار أن يحاول الحصول على صورة حقيقية عن كيفية اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الأفراد، ومن الذي يتخذها، ومدى تأثير ذلك على الروح المعنوية للأفراد.

(5) **الأداء**: إن عملية الفحص التي قام بها مستشار المسح والتي شملت موارد المنظمة العميلة وأهدافها وسياساتها وخططها وأنشطتها الرئيسة والنتائج التي حققتها في مجالات وظيفية معينة سوف تمكن مستشار المسح من تكوين رأي واضح حول الأداء الكلي لمنظمة العميل، وتقدير ما إذا كان هذا الأداء مرضياً وكذلك توضيح التحسينات المستخدمة لهذا الغرض، كمعدل النمو، والإنتاجية، والربحية، واستقرار العمال، ونحوها.

(6) **الإدارة والتنظيم**: وهنا يحاول مستشار المسح أن يحدد العلاقة بين نقاط الضعف التي اكتشفها وبين أساليب اتخاذ القرارات في المنظمة. كذلك فإن على المستشار أن يولي اهتماماً خاصاً بالجوانب الشخصية والتخصصية لأولئك الذين يشغلون مناصب رئيسة في الإدارة، وذلك على النحو التالي:

أ) **الإدارة العليا**: مجلس، لجنة، مدير فرد.

ب) **الهيكل التنظيمي**:

- إدارات، أقسام (مع بيان الأهمية النسبية لكل منها).
- العلاقات بين الإدارات الاستشارية والمساعدة والتنفيذية.
- مدى التمكين الوظيفي والتركيز الإداري.
- مدى توافر الخرائط التنظيمية وأدلة العمل والإجراءات.

جـ) **المديرون**: الشخصيات الرئيسة (الخلفية المهنية والشخصية، الاتجاهات والمواقف تجاه التغيير).

د) **الأساليب والممارسات المطبقة في صنع القرارات الاستراتيجية.**

هـ) أساليب التنسيق.

و) نظم المعلومات وأساليب الرقابة.

ز) تكنولوجيا الإدارة ومدى استخدام الحاسبات الآلية.

ح) قنوات الاتصال وأساليبه.

ط) أنماط القيادة: أوتوقراطية، ديمقراطية، موقفية، حرة.

ي) مشاركة العاملين: التنظيم، الطرق والأساليب، الأثر.

ك) التنظيم غير الرسمي وآثاره.

ل) الخدمات الإدارية الخارجية: سياسة استخدام الخدمات الإدارية الخارجية، استخدام المستشارين والخبرات الخارجية.

إن المجالات المذكورة التي ينبغي أن يتناولها المسح، في حالة اتباع المدخل الشامل من شأنها أن تساعد مستشار المسح على فهم طبيعة المنظمة العميلة، وتقييم مستوى الأداء، واكتشاف الموارد غير المستغلة، وتحديد اتجاهات التحسينات الممكنة. على أنه ينبغي مراعاة أن تكون المعلومات التي يتم تجميعها انتقائية (كمية ووصفية) وأن تكون ذات طبيعة شاملة، وأن يتم التركيز على المجال الذي يعتبر محور المهمة الاستشارية البؤرة التي يتركز حولها العمل، وعلى الحالات التي تكون ذات دلالة وتشير إلى بعض المشكلات الرئيسة أو تساعد على توضيح وشرح أبعاد هذه المشكلات، فمثلاً تساعد المعلومات التفصيلية نمط القيادة الإدارية المتبع في تشخيص ممارسات الإدارة بصفة عامة، مما يساعد على تحديد المناخ السائد في المنظمة ككل.

تقرير ومذكرات المسح:

يتم تلخيص النتائج النهائية لعملية المسح التمهيدي في وثيقتين هما: تقرير المسح، ومذكرات المسح.

تقرير المسح:

يوضح تقرير المسح جميع المناقشات التي دارت بين مستشار المسح والعميل، ويعرض المقترحات الخاصة بالمهمة الاستشارية. ونظراً لأن هذه المقترحات تم التوصل إليها من خلال المناقشات التي جرت مع العميل، فلا ينتظر أن يشتمل التقرير على أية مفاجآت.

ولا يمكن لنا أن نقرر هنا أن ثمة نموذجاً جامداً لتقرير المسح، بل إن الجزء الأكبر من هذا التقرير يعتمد على الأسلوب الذي يتبعه المستشار، والأولويات التي يحددها العميل، والمهمة المقترح القيام بها، وعندما يكون العميل بحاجة إلى خدمات استشارية مكثفة وواسعة النطاق بحيث تشمل إعادة النظر في كل أعماله، فإن على تقرير المسح أن يبين هذا للعميل بوضوح وجلاء، عن طريق تلخيص نتائج ما أسفرت عنه عملية التقدير الشاملة وتقييم الأداء الحالي، حتى يكون لدى العميل صورة واضحة وشاملة للموقف، والآفاق المحتملة، ونقاط القوة والضعف في منظمته ككل وفي أقسامها المختلفة. أما إذا كان العميل بحاجة إلى مساعدة متواضعة للتغلب على صعوبة ما يعاني منها نشاط واحد من أنشطة منظمته، فالمتوقع أن يتلقى مسحاً قصيراً يركز على المشكلة النوعية المحددة.

ويعد تقرير المسح أول شاهد ودليل مكتوب على عمل المستشار يقدم للعميل، خاصة إذا كان التعامل مع المنظمة الاستشارية لأول مرة، وعندها ينبغي بذل عناية كبيرة في تحديد هيكله، وكتابته، وعرضه ونسخه.

بنية تقرير المسح وطريقة تقديمه وعرضه:

فيما يتعلق ببنية تقرير المسح، فعادة يغطي التقرير ما يلي[40]:

(1) الموقف الحالي.

(2) مقترحات حول الكيفية التي يمكن أن يقدم بها المستشار العون والمساعدة.

(3) تحديد نطاق وأبعاد المهمة الاستشارية (الاختصاصات والمسؤوليات).

(4) المزايا التي يحققها تنفيذ المهمة الاستشارية.

(5) الأتعاب والتكاليف.

(6) مقدرة المنظمة الاستشارية.

(7) شروط العمل.

وفيما يلي نقدم شرحاً موجزاً لكل قسم من هذه الأقسام:

(1) **الموقف الحالي:** يكشف هذا الجزء من التقرير الحقائق التي كشف عنها مستشار المسح، سواء ما كان العميل على علم ودراية بها أو أية حقائق جديدة. ويراعي أن يورد هذا الجزء من التقرير النقاط التي تؤدي بصورة طبيعية إلى المقترحات.

(2) **المقترحات:** يصف هذا الجزء الحلول المناسبة للمشكلات التي تم تحديدها وخطط العمل التي يوصي بها المستشار وتناقش المقترحات، في خطوط عريضة، الطرق والأساليب الفنية التي يمكن استخدامها، والخطوات التي ينبغي اتباعها لإعداد وتنفيذ الحلول. ومن الضروري أن يتضمن هذا الجزء وصفاً للدور الذي يتعين على العميل أن يقوم به، وطبيعة ودرجة مشاركة موظفيه في عملية الإعداد والتنفيذ للحلول المقترحة.

(3) **الاختصاصات والمسؤوليات:** يرسم هذا الجزء بوضوح العمل الذي سيتم أداؤه خلال المهمة الاستشارية، ويعتبر إطار الاختصاصات والمسؤوليات في مجموعها بمثابة برنامج إجمالي كلي لفريق العمل الذي سيتولى تنفيذ المهمة، ويمكن للعمل أيضاً من ناحية أخرى الرجوع إلى هذه الاختصاصات والمسؤوليات بعد انتهاء المهمة لكي يتحقق بنفسه من أن كل العمل قد تم إنجازه.

(4) **المزايا:** يبين هذا الجزء المزايا التي ستتحقق كنتيجة لإتمام المهمة الاستشارية، على أن تسجل هذه المزايا بشكل كمي، كلما كان ذلك ممكناً، حتى يمكن للعميل قياس ما تحققه المهمة، وعادة ما تذكر المزايا المشكوك في تحقيقها، مع عدم إغفال ذكر المزايا الاجتماعية وغيرها من المزايا التي يصعب أو يستحيل وضعها في صورة كمية.

ومن الضروري عند توضيح المزايا التي ستتحقق للعميل شرح الآثار المترتبة عليها. وعلى سبيل المثال فإن تحقيق وفر نتيجة خفض الموجودات في المخازن من السلع المصنعة لا يتم إلا إذا حدث تناقص في المخزون، وهذا يتطلب وقف الإنتاج لبعض الوقت.

(5) **الأتعاب والتكاليف:** يحدد في تقرير المسح إجمالي أتعاب الاستشارة وطريقة المطالبة وشروط الدفع، أما التكاليف فتوضع في جزء مستقل، متضمنة تكاليف العناصر التي ستعمل مع المستشارين من بين موظفي العميل، وكذلك تكاليف شراء أية أجهزة أو معدات تحتاج إليها المهمة.

هناك عدة طرق لتقدير أتعاب المستشارين، يعتمد اختيار أي منها على مجموعة من العوامل ذات الصلة بطبيعة الاستشارة ومدتها وظروف كل من المنظمة العميلة والمنظمة المستشارة ويمكن للأخيرة الجمع بين أكثر من واحد منها بغرض الوصول إلى اتفاق يرضي الطرفين ويضمن حقوقهما.

ومن هذه الطرق طريقة التقدير وفق عدد الأيام أو الساعات المخصصة للعمل Perdiem وتستخدم هذه الطريقة لتقدير أتعاب المستشارين عن المهمات الصغيرة أو المحدودة، كأجزاء دراسية أولية للمنظمة أو الإشراف على التنفيذ والمتابعة. ووفق هذه الطريقة فإن المنظمة المستشارة تقدر معدلات أجور المستشارين على أساس عدد الأيام أو الساعات المخصصة للعمل، فتحدد أولاً عدد الأيام أو الساعات اللازمة للقيام بالمهمة، ثم تضرب في معدل الأجر المقدر للمستشار على أساس الساعة أو يوم العمل.

وقد يتم تقدير أتعاب المستشارين مبلغ مقطوع Fixed lump Sum، وذلك بتحديد مبلغ إجمالي ثابت بناء على خبرة المستشار السابقة. ويتضمن هذا المبلغ جميع النفقات الاستشارية من أجور وعلاوات ومصاريف تشغيل ونفقات إضافية، كما قد يتم الاعتماد في حالة صعوبة تحديد مجال الدراسة، على طريقة التكلفة زائد مبلغ مقطوع Cost plus a fixed fee. وأخيراً قد تتبع طريقة التوكيل Retainer fee procedure وذلك بأن تدفع المنظمة العميلة للمستشار مبلغاً من المال مقابل تخصيصه

عدداً من ساعات العمل في أوقات محددة لتكون تحت تصرف المنظمة وتلجأ المنظمة إلى هذه الطريقة عندما يكون العمل المتوقع من الصعب التنبؤ به.

(6) **مقدرة المنظمة الاستشارية:** يتضمن هذا القسم من التقرير معلومات خلفية عن منظمة المستشار(*)، وهذه المعلومات لها أهمية خاصة إذا كان العميل يتعامل مع المنظمة لأول مرة، أو إذا كان تقرير المسح سوف يقرأ من قبل أفراد لم يقابلهم المستشار.

وفي بعض المسوح، يتم ذكر معلومات شخصية أو مهنية عن فريق العمل المقترح، وذلك بناء على طلب العميل أو بمبادرة ذاتية من المنظمة المستشارة.

(7) **شروط العمل:** يتناول هذا الجزء من التقرير الشروط التي سيتم تضمينها العقد بين العمل والمنظمة المستشارة في حالة الموافقة على القيام بالمهمة الاستشارية. وتختلف الجوانب القانونية للعقود من دولة إلى أخرى. ويجب أن تكون مفهومة بكل دقة من قبل كل من العميل والمنظمة المستشارة، وغالباً ما تكون شروط العمل محددة في وثيقة معدة لهذا الغرض ترفق بتقرير المسح. وفي معظم الأحوال فإن الاتفاق لا يتطلب أكثر من موافقة العميل الكتابية على تقرير المسح.

وغالباً ما يكون لدى المنظمة المستشارة ذات القدم الراسخة في هذا الميدان خبرة منيعة في حساب الوقت، تستند إلى قاعدة عريضة ومتنوعة من الخبرة في الصناعات، ومقدرة العملاء المالية، وبذلك تتوافر المقاييس التي يمكن على أساسها إجراء تقدير مقارن للوقت في مواجهة أي موقف جديد. على أية حال فإن استخدام هذه المقاييس في كل حالة رهن بتقدير مستشار المسح، فالاختلاف بين العملاء والبيئات يقف حائلاً دون نقل البيانات من مهمة إلى أخرى.

وقد تكون إمكانية العميل على دفع الأتعاب على أساس عنصر الوقت بمثابة قيد، لأنه قد يترتب على ذلك إما تقليص الاختصاصات والمسؤوليات وإما توزيع المهمة على فترة أطول من الوقت. عموماً، فإن حماسة وإمكانية العميل لتنفيذ

(*) يمكن أن يرفق كملحق للتقرير ميثاق شرف المهنة الذي تتبناه المنظمة الاستشارية.

الاستشارة تعتمد على العائد المالي المقدر تحقيقه نتيجة إنجاز المهمة، وإذا لم يتنبه مستشار المسح لهذه النقطة ويتحقق منها مسبقاً، فقد تحدث صعوبة في دفع الأتعاب، وقد يؤدي ذلك بالتالي إلى إعادة مراجعة تقرير المسح(*).

وفي بعض الأحوال قد يكون العميل حريصاً وقلقاً بالنسبة لتكلفة الوقت الذي سيمضيه موظفوه أو عماله في المساهمة في تنفيذ المهمة الاستشارية وقد يكون من المفيد أن يوضح المستشار للعميل أن هذا الوقت ليس ضرورة ملحة لتوثيق الأواصر بين المستشار والعميل فحسب، بل إنه أيضاً يكلف العميل نفقات أقل، ذلك لأن البديل لهذا هو استخدام مزيد من وقت المستشارين التنفيذيين الخارجيين حتى يتم إنجاز العمل.

وفيما يتعلق بتقديم وعرض تقرير المسح يراعى أن يتم تقديم تقرير المسح إلى العميل في نهاية المسح الإداري، وأن تمهد الظروف لقبوله وقبول القيام بالمهمة الاستشارية.

وكقاعدة عامة، فإن المستشارين يفضلون عدم إرسال التقرير بالبريد، بل تسليمه باليد إلى العميل في اجتماع يبدؤه بعرض شفوي قصير (ومرئي إذا كان ذلك مناسباً وممكناً) لفحص التقرير ثم يقدم التقرير في نهاية عملية العرض لمناقشته وهو في ذلك لابد أن يراعي المبادئ الأساسية للعرض على نحو ما سنرى على المستشار أن يكون مرناً في اختيار أنسب الطرق لتقديم وعرض تقرير المسح، فعلى سبيل المثال إذا كان العميل يود قراءة التقرير قبل العرض الشفوي، فإن على المستشار أن يقبل هذا، ويوافق على عقد اجتماع بعد ذلك إذا كان العميل يشعر أن هناك حاجة لإجراء مناقشة أخرى بعد دراسة تقرير المسح في منظمته، فعلى المستشار أن يقبل فكرة عقد اجتماع آخر.

وعادة ما تحكم منظمات القطاع العام قواعد تلزمها بضرورة أن يكون هناك حد أدنى من العروض قبل التوقيع على العقد، لتختار من بينها العرض الذي تراه

(*) لابد من أن يذكر المستشار أن الأتعاب التي يتقاضاها تخضع لاستقطاعات الضرائب.

أكثر قبولاً ومناسبة. إن هذا ليس من شأنه أن يؤثر بأية حال من الأحوال على طريقة إجراء المسح أو أسلوب تقديم وعرض التقرير إلا أنه في مثل هذه الحالات قد يحتاج العميل إلى عدة أسابيع (وربما إلى عدة أشهر) حتى يستطيع التعبير عن وجهة نظره تجاه التقرير ويتخذ قراره باختيار المستشارين لتنفيذ المهمة.

ويجب أن يكون المستشار مستعداً للإجابة عن الأسئلة المتعلقة ببداية المهمة المقترحة، وإذا أبدى العميل حرصاً ورغبة في بدء المهمة فيجب الاستفادة من هذا لما يحققه من مزايا لوجود هذا النوع من الحماسة، كما أن الاتصالات التي أجراها المستشار خلال عملية المسح ما زالت باقية في الأذهان، وإن كانت الاستجابة لموعد مبكر ليست ميسرة دائماً، نظراً لأن أفضل المستشارين المناسبين للعمل المعين قد تكون لديهم ارتباطات أخرى في ذلك الوقت.

وعلى الرغم من أن المستشار يود الحصول على قرار واضح قبل نهاية الاجتماع فإن العميل قد يكون لديه أسباب وجيهة تمنعه من إعطاء القرار في مثل هذا الاجتماع، لذا ينبغي عدم ممارسة أي ضغط عليه في هذا الشأن، ذلك لأن المستشار المتمكن من عمله ومهنته يعرف جيداً أداءه في المسح، وما عليه إلا التحلي بضبط النفس والصبر وعدم استعجال النتائج.

مذكرات المسح:

تعتبر مذكرات المسح بمثابة تقرير داخلي للاستخدام الخاص بالمنظمة المستشارة إذا ما قامت بتنفيذ المهمة الاستشارية، إذ سوف تستخدمها بصفة أساسية في تحديد استراتيجية المهمة وتقرير خطط العمل، وتحديد الأفراد الذين سيقومون بالمهمة، وتوجيههم قبل البدء في العمل. وتشتمل هذه المذكرات عادة على الوثائق والمعلومات التي قام مستشار المسح بتجميعها، وكذلك انطباعاته عن المنظمة العميلة، وسمات وطرق إدارة عملها ونشاطها، وتغطي هذه المذكرات بصفة خاصة[41]:

- أسماء المديرين الذين تمت مقابلتهم وخصائص وسمات شخصياتهم.
- الملامح التنظيمية للمنظمة العميلة.

- تحليل المشكلة، بما فيها وجهة نظر مستشار المسح لحل المشكلة.
- المشكلات الأخرى التي تم التعرف عليها وتحديدها، أو المشكلات المتوقعة والمحتمل حدوثها، أو المجالات التي تحتاج إلى مزيد من البحث ولا تتعرض لها المهمة المقترحة بالعلاج.
- التعليقات الشخصية وتقدير إمكانات العميل وموقفه تجاه المستشارين، ورد فعله المحتمل تجاه المهمة.
- المعلومات الخلفية، متضمنة الحسابات المالية، وبصفة خاصة النسب المالية التي استخدمت في عملية التشخيص.

خامساً- تخطيط المهمة الاستشارية:

تتحدد استراتيجية المهمة الاستشارية إلى حد ما، بما ورد في تقرير المسح من أسس وشروط، وبصفة خاصة الأهداف التي حددها العميل، وكذلك أية مطالب أو احتياجات أخرى أبداها، كأن يكون العميل قد حدد موعداً لانتهاء المهمة. كما ستكون له تأثيرات متعددة على تخطيط المهمة وتعيين الأفراد الذين سيقومون بإنجازها.

على أية حال، فإن استراتيجية المهمة ينبغي أن تحدد ما يلي[42]:

- تاريخ بدء المهمة.
- سير العمل وخطواته.
- التسلسل الذي سيتبع في معالجة المشكلات، والمقترحات التي ستقدم.
- حجم الفريق الاستشاري واختصاص كل عضو فيه.
- طرق إشراك موظفي العميل الذين سيتعاونون مع الفريق الاستشاري وعددهم واختصاصاتهم.

بعبارة أخرى، يمكن القول أن الاستراتيجية تستند إلى كل من تقرير المسح والتوصيات الداخلية التي يتقدم بها مستشار المسح ضمن مذكرات المسح إلى المنظمة المستشارة، ويتم وضع وصياغة هذه الاستراتيجية في صورتها النهائية من خلال

المناقشات التي تجري بين مستشار المسح والفريق الذي سيتولى مسؤولية تنفيذ المهمة الاستشارية، على أن يراعي استشارة العميل بالنسبة لجميع جوانب استراتيجية المهمة التي تحتاج إلى تنسيق وانسجام مع وجهة نظر وأولويات العميل.

وتعتبر عملية تحديد وتعيين الأفراد الذين سيقومون بتنفيذ المهمة الاستشارية بمثابة تمرين على اتخاذ القرارات يتم من خلاله التوفيق بين مصالح ورغبات العميل وإمكانات ومصالح المنظمة الاستشارية، على أن لا يغيب عن بال المنظمة المستشارة أن كل عميل يود أن يرى أفضل المستشارين وهم يقومون بإنجاز المهمة الاستشارية التي تحتاج إليها منظمته.

إن الحلول العملية التي تقدمها المنظمات الاستشارية في التعامل مع مسألة تعيين الأفراد اللازمين للمهمة، تتمثل في أن المهام الصغيرة نسبياً (أي تلك المهمات التي تغطي مجالاً واحداً أو اثنين من المجالات الوظيفية) يتولى تنفيذها مستشار واحد أو عدة مستشارين تنفيذيين (أو مقيمين) متخصصين في وظائف إدارية بعينها، ويعهد بالإشراف على المهمة إلى مستشار مشرف، وهو عادة كبير مستشارين متعدد التخصصات يتولى مسؤولية عدة مهام استشارية تنفيذية في الوقت نفسه، وهذا يعني أنه ليس متفرغاً طوال الوقت لأية عملية استشارية بعينها، وبالتالي لن يتواجد طول الوقت في منظمة أي عميل، وإن كان سيقوم بزيارات منتظمة لفريق المستشارين (أو المستشار التنفيذي) العامل في المهمة، للإطلاع على مدى تقدم العمل في المهمة، وتقديم النصح كلما كان ذلك ضرورياً أو مناسباً.

إلا أن هذا النمط التنظيمي من الصعب تطبيقه في المهام الاستشارية الواسعة النطاق، التي تتميز بدرجة كبيرة من التعقيد، والتي يتوقع منها العملاء الكثير إذ أن هناك اتجاهاً متزايداً الآن بين العملاء مفاده، أنهم يطلبون (بل يصرون في أحيان كثيرة) على أن يتولى إدارة وتنفيذ مثل هذه المهام نفس الشخص الذي قام بالمسح التمهيدي، واستطاع إقناع العميل بأن يستخدم خدمات منظمته الاستشارية. وفي مثل هذه الحالات يصبح مستشار المسح قائداً لفريق المستشارين، ويتفرغ لهذا العمل طوال الوقت الذي تستغرقه المهمة.

ومن النصائح التي يمكن محضها للمنظمات الاستشارية أن تتوخى دائماً أكبر قدر من الحرص والعناية في تحديد المهام التي يطبق فيها الأسلوب الأول والمهام التي ينبغي أن يطبق فيها الأسلوب الثاني،ومهما يكن من أمر، فإن هذا الموضوع ينبغي أن يكون موضع نقاش وبحث مع العميل في مرحلة مبكرة من العمل.

ومن العوامل التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار شخصية العميل، ذلك لأن تحقيق التوافق والانسجام بين شخصيتي كل من العميل والمستشار أمر هام. وينبغي أن تتضمن مذكرات المسح، كما ذكرنا، التي يقدمها مستشار المسح توضيحاً لأبعاد خصائص وسمات العميل من حيث الأشياء التي يحبها والتي يكرهها وعاداته، وطريقة حياته بصفة عامة. وأن تكون المنظمة المستشارة كذلك على علم ومعرفة كافية بشخصيات العاملين فيها.

ولا ينبغي أن يفهم مما تقدم أن هناك ضرورة وجود أرضية مشتركة والتقاء في كل شيء بين العميل والمستشار، إذ أنه في بعض الأحيان إذا كان العميل من طراز معين وكان المستشار من طراز آخر يكمله ويتكامل معه فقد يحقق هذا بعض المزايا، ولكن ينبغي دائماً على المنظمة المستشارة أن تتجنب الجمع بين شخصيتين لا تلتقيان معاً أو تتعايشان مع بعضهما في سلام.

من الضروري للمستشار أن يتكيف (إلى درجة معينة) مع الاختلافات العادية والحتمية التي لا يمكن تجنبها، وأن يتجنب حدوث صدامات مع المنظمة العميلة، وبالتالي فإن اختيار المستشار التنفيذي من قبل المنظمة المستشارة ينبغي أن يعتمد (بالإضافة إلى عوامل أخرى) على مقدرته بالسيطرة على نفسه في مواقف متعددة ومتنوعة، ولا يقل عن ذلك أهمية ضرورة أن يكون المستشار المشرف على اتفاق ووئام مع المستشار التنفيذي القائم بالعمل.

ومن النقاط الجديرة بالاعتبار أنه قبل وضع خطط المهام فإن المنظمة المستشارة بحاجة إلى التأكد من أن المستشارين المختارين لإنجاز المهمة سيكونون متاحين في الوقت اللازم وللمدد التي تحتاج إليها المهمة. وتعتبر هذه النقطة بالنسبة للمنظمة المستشارة بمثابة لبنة جديدة في صرح المعضلة التي يتعين عليها دائماً مواجهتها، إلا من

خلال الصورة الشاملة والكلية للعملية التي تقوم بها المنظمة ومن الواضح أن هناك معيارين متصارعين هما، الجدولة الزمنية المثلى للمهمة الاستشارية، والعمل المنتظم الثابت لعناصر المنظمة المستشارة من المهنيين والفنيين. وقد تكون هناك أحياناً مهمتان أو أكثر في آن واحد وبحاجة إلى نفس المستشار في الوقت نفسه.

وتحاول المنظمة الاستشارية حل هذا الصراع من خلال التخطيط السليم والمناسب للمهام فعلى سبيل المثال، يمكن أن يكون تحديد موعد البداية محل اتفاق إذا لم يكن العميل بحاجة إلى بدء العمل فوراً، إذ قد يكون من الممكن إقناع العميل بالانتظار إلى أن يتوفر أو يتفرغ المستشار التنفيذي المتخصص والمؤهل تماماً لهذه المهمة بدلاً من طلب البدء فوراً في تنفيذ المهمة وعموماً مهما كانت الطريقة أو الأسلوب الذي يتم التعامل به مع الموقف، فإن هذه الطريقة أو الأسلوب يجب أن يكون في جميع الأحوال في مصلحة العميل، إلى أقصى حد ممكن.

سادساً- تنفيذ المهمة الاستشارية:

بدء المهمة الاستشارية:

قد يسفر المسح التمهيدي عن وجود مشكلة النقص في الأفراد المتخصصين المؤهلين في المنظمة العميلة، مع ضعف احتمال العثور على متخصصين مناسبين. وقد يقوم العميل نفسه بعملية الاختيار أو قد يستخدم لهذا الغرض خدمات المنظمة المستشارة، وكلا الأسلوبين يحتاج إلى بعض الوقت.

ومن المحتمل أن يكون موظفو العميل بما فيهم ضابط الاتصال liaison Officer بحاجة إلى تدريب تمهيدي على أساليب فنية معينة. وقد يستطيع المستشار المشرف على المهمة المساعدة في إيجاد أكثر البرامج ملاءمة لهم لكي يشاركوا فيها.

لقد جرت العادة أن يعين العميل واحداً أو أكثر من موظفيه ليكون حلقة وصل مستمرة ووثيقة مع المستشارين، ومن المألوف إطلاق تسمية النظير Counterpart أو النظراء على هذا الموظف أو هؤلاء الموظفين في بعض الأحيان، ومثل هؤلاء الأفراد يقدمون مساعدات كبيرة لفريق المستشارين التنفيذيين، كما أنهم يوفرون كثيراً من

وقتهم، وبصفة خاصة خلال المراحل الأولى من البحث والاستقصاء، وقد يكونون متفرغين كلياً لهذا العمل. وفي بعض المهام يقوم المستشارون بتدريب ضباط الاتصال هؤلاء على كيفية تنفيذ العمل وتنميته وتطويره بعد انتهاء المهمة الاستشارية.

ومما تجدر الإشارة إليه هنا أن الفريق الاستشاري ينبغي عليه عدم تبديد جهده في محاولة اقتناص مكتب أو البحث عن مكان يباشر عمله فيه. ويتعين على مستشار المسح أو المشرف على الاستشارة عند النظر في الترتيبات السابقة للمهمة، أن يتأكد من أنه قد تم تخصيص مكان مناسب للمستشارين.

ويجب أن لا يفهم من هذا بأن المستشارين بحاجة إلى تزويدهم بأحسن المكاتب، بل يجب أن نضع في اعتبارنا أنهم لن يحظوا بالاحترام والتقدير الكافي من جانب العاملين في المنظمة العميلة إذا خصصت لهم طاولة صغيرة في أحد أركان منطقة نشاط عامة. كما أنه بدون مكاتب مناسبة لا يمكن للمستشارين تجنب ضياع الكثير من وقتهم المكلف، وقد يتطلب عمل المستشارين بعض السرية، بخاصة في المقابلات والمناقشات التي يجرونها مع ضباط الاتصال، وكذلك في اجتماعاتهم مع المستشار المشرف على المهمة ودراسة وكتابة الوثائق، الأمر الذي يمكن معه القول بأن قاعة الاجتماعات لا تصلح أساساً للاستخدام كمكاتب للمستشارين.

وتعتبر عملية تقديم المعلومات وإعطاء التعليمات آخر خطوات الإعداد لبدء تنفيذ المهمة، وتضمن هذه العملية فرصة إعطاء فريق العمل التنفيذي كل المعلومات المتوافرة عن العميل والمهمة الاستشارية، والتأكد من أن موظفي العميل قد أحيطوا علماً بالمهمة الاستشارية وبمقدم المستشارين.

ولما كان من المرجح أن لا يعرف المستشار التنفيذي سوى القليل عن المهمة الاستشارية قبل مرحلة إمداده بالمعلومات والتعليمات، ذلك لأن هناك احتمالاً قوياً بأن يكون غارقاً حتى أذنيه في إنهاء مهمة أخرى استنفذت كل وقته، الأمر الذي يوجب على مستشار المسح أن يزوده في اجتماع يعقد لهذه الغاية بما لديه من المعلومات والوثائق المتوافرة من عملية المسح التمهيدي وأن يزود المستشار المشرف

على المهمة بها كذلك، بخاصة إذا لم يشترك الأخير في الإعــداد للمهمــة، كمـا يتـم في الاجتماع نفسه طرح كل الأمور المتعلقة بهذه المهمة.

ومن المسائل التي لابد من التأكد منها مع العميل أن تكون وجهة نظره ما زالت متفقة مع ما جاء في تقرير المسح، وأن يكون العميل قد شرح طبيعة المهمــة والغـرض منها شرحاً وافياً لجميع المديرين وغيرهم من الموظفين الذين سيتأثرون بالمهمة بشـكل أو بآخر. ويمكن التأكد من النقطة الأخيرة بأن يقوم مستشار المســح أو المشـرف علـى المهمة بعرض خدماته على العميل، وذلك بـأن يشـترك في الاجتماعـات والمقـابلات التي ستتم لتحقيق هذا الغرض[43].

وقد تتطلب مهمة من المهام الاستشارية ضرورة توافـر مـهارات معينـة ليسـت متوافرة في المستشار المتاح للمنظمة الاستشارية أو أن خبرته المكتسبة فيـها قليلـة. وفي هذه الحالة يمكن تدريبه تدريباً مكثفاً في المنظمة المستشارة، كما يمكن أن يكتسب الخبرة المطلوبـة مباشـرة عـن طريـق الالتحـاق بمهمـة أخـرى تسـتخدم فيـها نفـس الطـرق والأساليب المرغوب فيها.

تعتبر عملية إدارة وتسيير المهمة في أيامها الأولى ذات أهمية كبيرة، فالعميل قـد يقابل المستشارين التنفيذيين لأول مرة بعد أن يكون قد قابل مستشـار المسـح، وقـابل أيضاً المشرف على المهمة الاستشارية.

ويتم تقديم أعضاء الفريـق إلى العميـل وإلى المديريـن الرئيسـيين وغـيرهم مـن العاملين كما سبق أن ذكرنا، ويجب أن تتميز عملية التقديم هـذه بالشـمول، إذ ينبغـي أن تشتمل على كل الذين قد يستاؤون من عدم تقديم المستشارين إليهم[44].

وفي نهاية عملية التقديم ينبغي على المستشارين أن يوجهوا سؤالاً حـول مـا إذا كان هناك أشخاص آخرون تجب رؤيتـهم. ومـن خـلال عمليـة التقديـم هـذه يمكـن للمستشارين أن يدركوا ما إذا كان العميل قد أعطى موظفيه فكرة كاملة عـن المهمـة، وما إذا كان هؤلاء الموظفون قد استوعبوها فعلاً. ويجب على أعضاء فريق العمـل أن يحرصوا على أن يتذكروا أسماء الأشخاص الذين قابلوهم.

وقد تقترن عملية التقديم بجولة شاملة لزيارة المصانع أو المكاتب. ومثل هذه الجولة تعد فرصة لتحقيق غرض مزدوج، فهي بالنسبة للمستشارين بمثابة توجيه لهم وتنظيم لعملهم بعد أن يدركوا أبعاد الموقف على الطبيعة، وهي بالنسبة للعاملين فرصة لإلقاء نظرة أولى على المستشارين، وبالرغم من أن الجولة الأولى يجب أن تكون شاملة فإن الإدارة الوظيفية المسؤولة مباشرة عن الموضوع الذي تتناوله المهمة الاستشارية تعتبر نقطة التوقف الرئيسة. على أن يمكن أن تنتهي بتوجيه سؤال آخر، عما إذا كان هناك مكان آخر لم تتم زيارته.

وخلال عمليات التقديم، ينبغي على أعضاء الفريق أن يتكلموا بالقدر الكافي الذي يظهر اهتمامهم ويثير اهتمام الآخرين بالمهمة، ولكن ينبغي أن يتجنبوا ذكر أية ملاحظات قد يفهم منها أنها حكم مسبق على الأمور، أو التعبير عن ثقة بالنفس مفرطة وزائدة عن الحد. وعليهم أن يدركوا أن عملية التقديم هذه تمثل بداية تمرين على ممارسة حسن الاستماع.

بعد عملية التقديم، ينبغي أن يراجع الفريق نفسه لمناقشة الانطباعات التي تولدت لدى أعضائه كما ينبغي إعادة مراجعة الخطة الشاملة للمهمة. وإذا لم تكن هناك فعلاً خطة معدة على المدى القصير، فإن من أول واجبات فريق العمل أن يضع هذه الخطة بحيث تغطي الأسبوع أو الأسبوعين التاليين. ويتم خلالها تحديد موعد الزيارة التالية للمستشار المشرف على المهمة، ولابد كذلك من أن تكون لدى فريق العمل التنفيذي في نفس الوقت نسخة من برنامج المستشار المشرف.

وبعد انصراف المستشار المشرف أو كبار المستشارين يخلص المستشار التنفيذي إلى نفسه لأول مرة مع البيئة الجديدة المحيطة به. ويمكن أن تتسم هذه الفترة بالتقلب وعدم الاستقرار. وإذا كان ثمة أوقات يمكن أن يعتري المستشار التنفيذي فيه بعض المخاوف، فإن هذا الوقت بالذات هو أكثر الأوقات احتمالاً لحدوث ذلك. ومن الضروري أن يقوم المستشار التنفيذي على الفور بإنشاء صلات مع العاملين لدى العميل، فالبدء بهذا أهم بكثير من العمل الذي سيتم أداؤه وكلما تأخرت هذه البداية ازداد تكوين مثل هذه الصلات صعوبة. ولاشك أن المستشار التنفيذي الخبير والمجرب

يمكنه على الفور أن يتغلب على أية اضطرابات في بداية المهمة الاستشارية، لأن خبرته السابقة ترشده إلى الخطوات المبدئية الفعالة التي يمكن اتخاذها في هذه البيئة الجديدة.

ومع نهاية اليوم الأول للمهمة، يبدأ المستشار في فتح (دفتر يومية) لها، وهو بمثابة سجل ضروري وأساسي لتسجيل الأنشطة التي تمارس خلال المهمة. ففي مساء كل يوم يكتب المستشار ملخصاً للأحداث الهامة التي وقعت في ذلك اليوم، ويصف مدى التقدم الذي تم إحرازه. وهذا السجل يعد مرجعاً ضرورياً وأساسياً للمستشار المشرف.

يعتبر الانضباط الذاتي للمستشارين التنفيذيين عاملاً حيوياً في تحقيق الرقابة على المهمة الاستشارية، فهم أعضاء فريق متفرغ طوال الوقت لهذا العمل، وهم الممثلون الوحيدون (تقريباً) للمنظمة المستشارة. ويتعرض المستشارون بصفة مستمرة لموقف يكونون فيه أقلية بالنسبة للأعداد الكبيرة من الأفراد الذين يتعاملون معهم، لذا يجب أن يضربوا المثل في العمل الجاد ذي النوعية العالية، وأن يكونوا قدوة في النزاهة ورجاحة الفكر والعقل، ولابد لهم من أن يلتزموا بميثاق العمل والقواعد المكتوبة لمهنة الاستشارات التي ينبغي تطبيقها في ظروف وأحوال المنظمة العميلة.

ومن وجهة النظر هذه فإن لكل منظمة أنماطاً سلوكية خاصة بها وكذلك عاداتها وتقاليدها، وإذا ما أثيرت أية مشاكل أو قضايا، فإنه يتعين على المستشار المشرف أو كبير المستشارين أن يقدم العون لفريق العمل التنفيذي لمواجهتها بتقديم النصح والإرشاد والتوجيه[45].

ولاشك أن القاعدة العامة، فيما يتعلق بوقت المستشار التنفيذي، أن يتكيف مع ساعات عمل المنظمة العميلة، ولكن إذا كان برنامج المهمة مكثفاً (وهو ما جرت عليه العادة) فقد يحتاج المستشار التنفيذي إلى ساعات عمل أطول لإنجاز المهمة في الموعد المحدد لها، وقد لا يخلو الأمر من مزايا عملية لو بدأ المستشار عمله قبيل الدوام عن بقية العاملين في المنظمة العميلة، وانصرف بعدهم بفترة من الزمن، إذا لم يكن لذلك أثر على المكافأة التي يتقاضاها.

وقد يكون محل إقامة المستشار بعيداً عن مقر منظمة العميل، مما يضطره من وقت إلى آخر للسفر في أيام العمل، فإذا كان هذا واضحاً ومتوقعاً منذ البداية، فيجب أن يناقش مع العميل قبل بدء المهمة. ويجب التوصل إلى اتفاق معه حول كيفية حساب ساعات العمل وأيامه، وما إذا سيسمح للمستشار بالسفر إلى محل إقامته والتأخر بعض الوقت نتيجة لذلك نظير قيامه في فترة إضافية.

وفي حالة ما إذا كانت المهمة الاستشارية تتعلق بإدارات أو أقسام تعمل بنظام الورديات (ورديتين أو ثلاث ورديات) فيجب على المستشار في هذه الحالة أن يمضي وقتاً كافياً مع كل من هذه الورديات لكي يكتشف الحقائق التي يحتاج إليها، ولا شك أن زيارته لإحدى الورديات الليلية يكون لها غالباً وقع كبير في النفوس، فقد يستقبله العمال بحرارة، ويقدرون فيه اهتمامه بعملهم الليلي.

يجب على المستشار التنفيذي أن يتمتع بحساسية خاصة تجاه النقاط التي يحتمل أن يراجعها المستشار المشرف على المهمة، وتقترن هذه الحساسية بقدرة المستشار على ممارسة الرقابة الذاتية. وليكن معلوماً أن المستشار سوف تقابله حالات فشل كبيرة ينبغي عليه تحملها بكثير من الصبر، ويواجهها بروح المرح، فالغضب لن يثير إلا المعارضة وقد يجد المستشار نفسه في الشراك التي نصبها له الآخرون، ففي بعض الأحيان قد يقدم بعض العاملين في منظمة العميل معلومات غير سليمة أو غير صحيحة عن المستشار. ويتعين عليه في هذه الحالة أن يدحضها مستخدماً في ذلك اللباقة والحصافة، وإظهار طول الأناة والتسامح، مع الحرص باستمرار على إعطاء التفسيرات المقنعة والمعقولة وقد تكون هناك محاولات لاستخدام المستشار أو "توريطه" ببعض المكائد والدسائس فإذا كانت عيونه وآذانه مفتوحة فبإمكانه أن يتجاوز كل هذه المناورات، وبذلك يزيد من احترام الآخرين له. ومع ذلك فإن أي التماس أو طلب بالمساعدة من العاملين يجب أن يكون المستشار على استعداد لتلبيته فور "توريطه"، فالود والتعاون لا يتحققان بدون مقابل.

وأخيراً، لعل مما يجدر الانتباه إليه أن بعض العملاء قد يتخذون في بعض الأحيان ترتيبات من شأنها تمكين العاملين لديهم من شراء السلع التي تنتجها الشركة

بخصم معين، وذلك من معارض محلية تقيمها لهذا الغرض داخل الشركة ذاتها، أو تسمح لهم بشراء هذه السلع بسعر التكلفة لا بسعر السوق، ونظراً لأن المستشار ليس من العاملين في الشركة فلا يصح له أن يتوقع أن يفيد من مثل هذه المزايا، ولكن إذا وجهت الدعوة إليه للإفادة منها، فإنه يجب عليه أن يفكر بروية وأناة قبل قبول التمتع بهذه الميزة أو غيرها من المزايا المشابهة.

وتنطبق نفس القاعدة على المنح أو الهبات التي قد يقدمها العميل للمستشارين، وبالطبع فإنه ليست هناك خطورة في قبول هدية أو منحة أو هبة عند الانتهاء من المهمة على اعتبار أنها تعبير عن التقدير الشخصي نتيجة الرضا عن إنجاز المهمة، ولكن فيما عدا ذلك فإن المستشار يجب أن يتوخى أكبر قدر من الحرص عند اتخاذ قرار بقبول منحة أو هبة.

خطوات تنفيذ المهمة الاستشارية:

على الرغم من اتساع نطاق المهام الاستشارية وتنوعها وفقاً للمواقف المختلفة فإن هناك خطوات أساسية مشتركة يتبعها المستشار في فحصه للموقف وحل المشكلة، فإذا تم تحديد نطاق المهمة بدقة في نهاية المسح التمهيدي أو الدراسة الاستكشافية، وتم اتخاذ الترتيبات السابق ذكرها يمكن القول بأن تنفيذ المهمة سيمر بخطوتين أساسيتين، هما: إيجاد الحقائق Facts Finding وتحليل الحقائق Facts Analysis والوصول إلى المقترحات وتقديمها(46).

ولغرض الإيضاح سنمضي إلى مناقشة هاتين الخطوتين على أساس أنشطة منفصلة بالرغم من أنه في الحياة العملية غالباً ما تتداخل هذه الأنشطة معاً في المضمون أو التوقيت.

إن تسجيل وتحديد التقدم في كل خطوة يعتبر أمراً ضرورياً لمراقبة تنفيذ المهمة، فعلى سبيل المثال، يجب أن يتناسب طول مرحلة إيجاد الحقائق مع أهمية المشكلة من ناحية، ومع الوقت المتاح لإتمام المراحل التالية من ناحية أخرى. كما أنه غالباً ما نجد أن النتائج الجزئية التي يتم التوصل إليها أثناء التنفيذ تتطلب جمع وتحليل بيانات

إضافية، وهذا يعني البدء في نفس الخطوات السابقة مرة أخرى، وبتعبير آخر، يجب أن تعدل خطط التنفيذ إذا ما تطلب الموقف ذلك.

إيجاد الحقائق:

يقوم تنفيذ الاستشارة على أساس الحقائق، فيحتاج المستشارون إلى قدر كبير من الحقائق من أجل أن تكون لديهم صورة واضحة عن الموقف وأن يصلوا إلى تحديد دقيق للمشكلة، وأن يحققوا الربط بين توصياتهم والواقع الفعلي والعملي، غير أن الحصول على الحقائق ليس بالأمر الميسور دائماً، ففي بعض الأحيان يمثل الحصول على الحقائق أصعب مراحل عمل المستشار.

تتوقف طبيعة الحقائق على المجال الذي تتعلق به الاستشارة أو المهمة، وعلى تحديد المشكلة وكذلك على الأهداف المطلوب تحقيقها. وبصفة خاصة فإن الحقائق يجب أن تمكن من فحص العمليات، والعلاقات، والأسباب، والتأثيرات المتبادلة، والتركيز على الفرص غير المستغلة، ومجالات التحسين الممكنة.

إن الإعداد لجمع الحقائق أمر ضروري، وهذا يتطلب التعريف الدقيق للحقائق المطلوبة، فالمستشارون المحنكون يعملون على تطبيق مبدأ الاختيار Principle of Selectivity في جمع الحقائق، على الرغم من أنهم يعرفون أنهم محتاجون إلى حقائق أكثر تفصيلاً وتحديداً من تلك التي استخدمها زملاؤهم في المسح التمهيدي، وذلك استناداً إلى أن زيادة المعلومات عن حد معين يمكن أن يكون عبئاً، ولا يمكن الإفادة منها إفادة كاملة في تنفيذ الاستشارة. ومن ناحية أخرى لا يمكن إهمال تكلفة جمع الحقائق، وخاصة إذا كانت بعض البيانات ليست معدة سلفاً، أو تتطلب استخدام طرق معينة لجمعها.

غير أن تعريف الحقائق ومصادرها لا ينبغي أن يكون قيداً أو محدداً، لأن من شأن ذلك أن تستبعد حقائق يمكن أن يستخلص منها مؤشرات ذات دلالة.

ويجب تعريف حقائق المهمة بالتعاون الوثيق مع العميل، وبصفة خاصة مع العاملين في منظمة العميل الذين يعرفون السجلات التي يحتفظ بها، ومدى إمكانية

الاعتماد عليها، والبيانات التي يبحث عنها في مصادر أخرى، ويتضمن هذا تعريف مضمون البيانات، ودرجة التفصيل المطلوبة.

والمستشار الخبير يعرف جيداً أنه ربما يكون لنفس أنواع البيانات مضمون أو معنى مختلف في المنظمات المختلفة، فعلى سبيل المثال (المواد تحت التشغيل) يمكن تعريفها بعدة طرق، كما أن قيمتها المالية يمكن أن تحدد بعدة طرق مختلفة أيضاً.

على المستشار كذلك أن يحدد وحدة القياس التي سيستخدمها، من حيث عدد المنتجات أو وزنها أو حجمها، كما يترتب عليه أن يحدد حدود الدقة Limits of Accuracy إلى اقرب مئة إلى الوحدة الأخيرة. وتتوقف درجة الدقة المطلوبة على الهدف الذي ستستخدم فيه البيانات، فدراسة العمل من أجل وضع معايير نمطية للوقت تتطلب دقة إلى أقرب ثانية مع السماح بخطأ في حدود (5٪) في حين أن التنبؤ بحجم الإنتاج الكلي للعام القادم يمكن تقريبه إلى أقرب (1000) وحدة مع السماح بخطأ في حدود (10٪). وإذا لم يتمكن المستشار من تحديد حدود الدقة المطلوبة قبل جمع البيانات فإنه لن يحصل على البيانات التي يريدها، وربما يحتاج إلى تكرار عملية التسجيل، ومثال ذلك أن يتم تسجيل وقت العمل بالدقائق في حين أن ذلك يحتاج إلى الثواني وليس إلى الدقائق فحسب.

وبصفة عامة، فإن درجة التفصيل في حقائق المهمة أو الاستشارة، تكون أعلى من تلك المتعلقة بالمسح التمهيدي، فبينما يتيح المسح التمهيدي أرقاماً إجمالية، مثل إجمالي وقت تشغيل الآلات، أو إجمالي وقت العمل بالنسبة للعمل المنتج، فإن المطلوب لدى تنفيذ المهمة بيانات تفصيلية، مثل وقت الآلة بالنسبة لكل عملية، أو الوقت المنتج بالنسبة لأنواع معينة من الآلات، وكلما كانت البيانات تفصيلية تطلب جمعها وقتاً أطول.

على أية حال، يمكن للمستشارين الحصول على الحقائق من ثلاثة مصادر هي: السجلات، والأحداث، والذاكرة[47].

وبالنسبة لهذه المصادر إما أن تكون داخلية (أي من داخل المنظمة) وإما أن تكون خارجية (المطبوعات الحكومية، التقارير الإحصائية، آراء الأفراد من خارج المنظمة).

وتمثل السجلات حقائق مختزنة في صورة يمكن قراءتها ونسخها، وتتضمن الوثائق (الملفات، التقارير، المطبوعات)، والأفلام، والميكروفيلم، والشرائط، والرسوم، والخرائط... إلخ، ويدخل في نطاق هذه المجموعة أيضاً المواد المختزنة في الحاسب الآلي، أو أية وسيلة أخرى من وسائل خزن تشغيل البيانات.

وتعني الأحداث، الحوادث والظروف Events and Conditions والتصرفات والأحوال والأوضاع المحيطة التي يمكن ملاحظتها، ومن ثم فإن الحقائق المتعلقة بالأحداث يمكن الحصول علها بالملاحظة وتسجيل نتائج هذه الملاحظة.

وتضم الذاكرة Memory جميع البيانات والمعلومات المختزنة في عقول العاملين في منظمة العميل، أو من يتصلون به، أو من يستطيع إمداد المستشار ببيانات ذات فائدة له في مهمته (لأغراض المقارنة مثلاً)، ويضم هذا المصدر من البيانات الخبرات السابقة، والآراء، والاعتقادات، والانطباعات، وتحتفظ الذاكرة بهذه البيانات في شكل كلمات، أو أرقام أو صورة وجميعها لا يراها المستشار ولكنه يستطيع الحصول عليها من خلال المقابلات، وقوائم الاستبيان... الخ.

ومن الأهمية بمكان أن يتضمن التعاون بين المستشار والعميل في هذه المرحلة، الاتفاق على مصادر البيانات التي يتم اللجوء إليها وطريقة القيام بذلك، وأن يتضمن كذلك مدى مساهمة موظفي العميل ومعاونيه في عملية جمع البيانات.

ويتجنب الخبير المتمرس والحنك اللجوء إلى الطرق غير المباشرة أو التي تتطلب وقتاً طويلاً في جمع البيانات، إذا كان من الممكن الحصول على نفس هذه البيانات بشكل مباشرة وبسيط وسهل، ويعني هذا في كثير من الأحيان تبني مبدأ أذهب واسأل الناس" Go and Ask People. فالأفراد في مختلف المستويات في المنظمات لديهم كميات هائلة من المعرفة عن منظمتهم، ويكاد يكون لدى كل فرد بعض الأفكار

المتعلقة بالتغيير والتحسين المطلوب والممكن غير أنهم في الغالب لا يبادرون بـالإدلاء بهذه البيانات والمعلومات إلا إذا سئلوا عنها.

ولاشك أن السجلات تعد مصدراً مهماً للبيانات، وبعض هذه السجلات يتم فحصها ودراستها في أية استشارة إدارية، ومن الضروري إعطاء درجة من التفضيل لاستخدام البيانات المتاحة في السجلات قبل البحث عن طريقة أخرى من طرق جمع البيانات. وهناك نقطتا ضعف يجب تفاديهما عند استرجاع البيانات المسجلة، وهما[48]:

(1) أن بعض السجلات لا يمكن الاعتماد عليها، وتعطي صورة مشوهة للواقع، فالدليل التنظيمي مثلاً يمكن أن يحتوي على وصف مفصل للإجراءات التي لا تتبع أو تم هجرها منذ زمن طويل.

(2) من الشائع في منظمات الأعمال، والمنظمات الحكومية، أن تحتفظ الإدارات المختلفة بسجلات مختلفة بالنسبة للمدخلات أو المخرجات. وهذه السجلات يمكن أن تختلف من حيث المؤشرات أو المعايير أو من حيث كمية البيانات التي يحتويها وأن هذه المعايير المستخدمة قد يتم تعديلها من وقت إلى آخر، الأمر الذي يحتم على المستشار أن يلم بكل هذه التعديلات.

وإذا ما وجد المستشار أن البيانات المطلوبة غير متاحة في السجلات الحالية أو أنه لا يمكن الاعتماد على ما هو متاح منها، فإنه يمكن إعداد سجلات خاصة يتم تنظيمها لفترة محدودة كشهر أو شهرين مثلاً، وفقاً لما يراه المستشار، وذلك بأن يطلب المستشار من موظفي العميل (كل في مجاله) القيام بتسجيل البيانات المطلوبة وإمداده بها، ويجب أن تكون هذه السجلات بسيطة لتحقيق الاقتصاد والوفر، وأن لا تستمر لمدة أطول مما تستدعيه متطلبات العمل على أنه من الضروري أن يعرف كل فرد المدة التي سيستمر خلالها تسجيل مثل هذه البيانات، وكذلك الهدف من هذا التسجيل.

وتأتي الملاحظة لتعبر عن وسيلة يستخدمها المستشار للحصول على البيانات التي يحتاج إليها وغير المسجلة، ويستدعي هذا وجوده أثناء وقوع الأحداث التي يريد ملاحظتها، كملاحظة المدير وهو يقوم بإعطاء تعليمات لمرؤوسيه، أو ملاحظة العامل

وهو يقوم بواجباته الوظيفية. وعادة ما تتضمن البيانات التي يحصل عليها المستشار من خلال الملاحظة ما يلي[49]:

- التنظيم الداخلي للمصنع.
- انسياب العمليات.
- طرائق العمل.
- ظروف العمل وأحواله (الضوضاء، الإضاءة، التدفئة، التهوية، النظام، الترتيب، النظافة).
- اتجاهات وسلوك المديرين والمشرفين والعمال.

ونظراً لأن معظم الأفراد لا يشعرون بارتياح إذا ما شعروا أن هناك من يراقبهم أو يلاحظهم، فإن على المستشار أن يكون حريصاً ومراعياً لذلك، وأن لا يبدأ ملاحظاته إلا بعد أن يطمئن إلى أن الأفراد يتصرفون على نحو عادي، ولتحقيق هذا فإنه يجب أن يخبرهم بما هو مقدم عليه، مع ضرورة مراعاة أن يشرح لهم الهدف من بحثه، وأن يوضح لهم أنه يستهدف أساساً جمع بيانات صحيحة عن الطريقة أو الطرق الفعلية التي يؤدى بها العمل. ولاشك أن تبادل الآراء مع من تتم ملاحظاتهم، والسماح لهم بالتعبير عن كل المؤثرات والمتغيرات التي تؤثر على نشاطهم يساعد في الحصول على مقترحاتهم وتعاونهم، وإذا ما أدرك المستشار أن الأداء الذي تمت ملاحظته مختلفاً عن الأداء العادي، فعليه أن يعيد الملاحظة مرة أخرى إلى أن يطمئن إلى أن التصرف تم بطريقة عادية وطبيعية.

وإذا ما كانت الاستشارة تتعامل أساساً بالمشكلات الإنسانية Human Problems والعلاقات بين الأفراد والجماعات، فإن على المستشار أن يكتشف اتجاهات وسلوك الأفراد بشكل متعمق وذلك من خلال بحوث الاتجاهات. وبصفة عامة، فإن قيام المستشار بكتابة انطباعاته أثناء المقابلة من شأنه أن يؤدي إلى عدم تركيز الانتباه سواء بالنسبة له أو لمن يقابله، ولذلك فإنه من المفضل أن يحتفظ المستشار بهذه الملاحظات في ذاكرته ويقوم بكتابتها وتسجيلها عقب انتهاء المقابلة.

كذلك، قد يطلب المستشار من الأفراد أو الجماعات العاملة في منظمة العميل المساعدة في إنجاز المهمة عن طريق إعطاء آرائهم وأفكارهم في بعض جوانب المشكلة، ووضع المقترحات التي يرونها مناسبة، في شكل تقارير خاصة. إلا أنه عند اختيار من يقومون بذلك العمل، يجب مراعاة أن يكونوا ممن لهم آراء محددة بالنسبة للمشكلة موضوع البحث، وأن يكونوا على دراية بالمحاولات السابقة لحلها، وإذا ما رغب أي فرد في المنظمة العميلة في تقديم تقرير خاص عن المشكلة بمبادرة شخصية منه، يجب على المستشار أن يرحب بذلك ولكن ينبغي في الوقت نفسه أن يؤخذ ذلك بحذر، وما من شك أنه يمكن زيادة فعالية التقارير الخاصة بتحديد إطار عام لها مقدماً.

وتعد قوائم الاستبيان غاية في النفع والفائدة لعمليات الاستشارات الإدارية للتوصل إلى قدر محدد ومحدود من الحقائق من عدد كبير من الأفراد (في بحوث السوق، مثلاً) أو من عدد قليل من الأفراد ولكنهم غير متصلين بعضهم ببعض، كما هي الحال بالنسبة لأسباب عطل المعدات من وجهة نظر مستعمليها.

ويمكن أن توزع قائمة الاستبيان مع وجود ملاحظات إيضاحية، كإعادة القائمة بعد الإجابة عنها، أو قيام الفرد بسؤال المستجوب وتدوين الإجابة على القائمة، وفي كلتا الحالتين يجب أن يكون واضحاً للمستجوب سبب التوجه إليه بهذه الأسئلة، والغرض الذي تستخدم فيه الإجابات وأن تكون فئة العاملين التي يتم استجوابها واضحة للمستشار.

وقبل طبع قائمة الاستبيان، يجب أن يحدد المستشار البيانات المطلوبة بدقة والطريقة التي ستستخدم فيها، وكيفية تلخيص وتبويب الإجابات، وبعد ذلك تصاغ الأسئلة بطريقة محددة وبسيطة وبعيدة عن الغموض. كما ينبغي أن تصاغ الأسئلة بحيث تتم الإجابة عنها بـ (نعم) أو (لا) بقدر المستطاع، أو بالأرقام، وقد يكون من المفيد، إذا ما كانت الإجابة المطلوبة المحتملة مطولة، إعطاء قائمة بهذه الإجابات المحتملة، للتأشير أمام الإجابة المناسبة، على أن يراعى دائماً ترتيب الأسئلة بطريقة منطقية، بحيث يقود كل سؤال إلى ما يليه من أسئلة، ومن المفضل تجميع الأسئلة بطريقة تسهل تبويب الإجابات. وإذا ما كان هناك شك في قدرة المستجوب على فهم

الأسئلة وإعطاء الإجابة الواضحة عليها، فإنه يجب اختيار قائمة الاستبيان قبل استخدامها.

ومن الطرق المستخدمة في جمع البيانات طريقة المقابلة الشخصية، وتمتاز هذه الطريقة عن طريقة قائمة الاستبيان بأنها تمكن من اختبار كل إجابة والتأكد من صحتها، فالأسئلة يكمل بعضها الآخر، وبذلك يصبح من الممكن تأكيد الإجابة أو نفيها أو تصحيحها أثناء المقابلة، كما أن المقابلة تؤدي إلى التوصل إلى الحقائق المترابطة، بالإضافة إلى أنها توضح علاقات غير متوقعة، فالمقابلة يمكن تكييفها لتحقيق الهدف المطلوب، فإذا ما فشل سؤال معين في الحصول على الإجابة أو إعطاء البيانات المطلوبة، فإنه يمكن محاولة توجيه سؤال آخر، أو صياغة السؤال بشكل آخر.

وعند القيام بإجراء المقابلات مع الأفراد، فإنه يمكن الاستعانة بقواعد المقابلة الفعالة، التي يمكن الرجوع إليها في الكتب والمراجع الخاصة بهذا الموضوع. وفيما يلي نتائج بعض الخبرات المتجمعة فيما يتعلق باستخدام المقابلات في الاستشارات الإدارية التي يجب أن تحظى بالإجابة من لدن المستشار.

بالنسبة لتخطيط المقابلات يقوم المستشار بتحديد الحقائق التي يريد الحصول عليها، وممن سيحصل عليها، ومتى، وأين، وكيف سيتم الحصول عليها[50].

ففيما يتعلق بالحقائق التي يريد المستشار الحصول عليها، لابد من مراعاة نوعية المعرفة المتوافرة لدى الفرد الذي تتم مقابلته، فمثلاً لا يتوقع أن يكون لدى مدير الإنتاج معرفة محددة عن شروط الائتمان التي تعطى للعملاء، وبالمثل لا يحتمل أن يعرف مدير المبيعات المحلي خطة صيانة الآلات في الفترة المقبلة. وبالنسبة للبيانات العامة التي تعطي خلفية عن المشكلة فإن المناقشات العامة غالباً ما تكون كافية لتحقيق ذلك.

وفيما يتعلق بالإجابة عن سؤال (من الذي تتم مقابلتهم من موظفي العميل) فإنه من الواضح أنهم أولئك الأفراد الذين يتصلون بالأنشطة موضوع الدراسة، فمثلاً بالنسبة لإجراءات استخراج "فواتير" يعتبر كاتب "الفواتير" من أفضل المصادر للحصول

على مثل هذه البيانات، ولضمان الحصول على التعاون الكامل والصادق، وتجنب عداء أي فرد، يجب على المستشار أن يبدأ بالاتصال بالمدير المسؤول ليحدد معه من سيتصل بهم، وربما يحتاج في مرحلة تالية إلى الاتصال بآخرين لاستكمال أو تأكيد بعض المعلومات، كما أنه يستطيع أثناء قيامه بالمقابلات المبدئية أن يسأل ويتساءل عمن في إمكانهم تقديم بيانات مكملة أو مدعمة.

وإذا ما أتينا إلى الإجابة عن سؤال: متى تتم المقابلة؟ جدير بالذكر أن الاستفادة من البيانات التي تم تجميعها عن طريق المقابلات؛ يمكن أن تكون بشكل أفضل إذا ما تم جمعها بشكل منطقي. فعلى سبيل المثال، إذا كانت المنتجات محددة ومعروفة فمن الأسهل اتباع نفس ترتيب عمليات الصنع، ووفقاً لذلك يكون ترتيب المقابلات متمشياً ومتناسباً مع ترتيب العمليات الإنتاجية وتسلسلها، بحيث تساعد كل مقابلة في استكمال البيانات التي تم الحصول عليها في المقابلة السابقة لها.

ومهما يكن من أمر فإنه يجب أن تسبق هذه المقابلات دراسة دقيقة بحيث تستبعد المقابلات التي تستغرق وقتاً طويلاً وتؤدي إلى جمع بيانات يمكن جمعها بصورة أخرى، كما يجب عدم إغفال وقت من تتم مقابلتهم وحالتهم الذهنية والنفسية.

وفيما يتعلق باختيار مكان المقابلة، فإنه يجب الأخذ بعين الاعتبار، القرب من النشاط الذي تتم دراسته، وراحة الشخص الذي تتم مقابلته، وتفادي الضوضاء والمقاطعة.

إن الأفراد يشعرون عادة بالراحة في أماكنهم التي يعملون فيها، بالإضافة إلى أن جميع البيانات تكون في متناول أيديهم، غير أنه إذا كان مكان عمل من ستتم مقابلتهم غير ملائم بسبب الضوضاء أو المقاطعة ونحوها، يستطيع المستشار أن يدعوه إلى مكان آخر (كمكتبه مثلاً) لإجراء المقابلة.

وحول الكيفية التي تجري بها المقابلة يمكن القول أنه بالرغم من أن إجراء المقابلة يتوقف على صفات وخصائص كل من المستشار والشخص الذي ستتم

مقابلته، وعلاقة أحدهم بالآخر، والظروف التي ستتم فيها المقابلة؛ فإن معرفة الخطوط العامة التالية عادة ما تكون مفيدة ونافعة، وهي:

(1) قبل البدء بالمقابلة:

يقوم المستشار، قبل المقابلة، بإعداد وتجهيز الأسئلة التي يرى أنها قد تـؤدي إلى الحصول على البيانات والحقائق المطلوبة، وتفيد هذه القائمـة في ضمـان تغطيـة جميـع النقاط المطلوبة. إلا أنها ينبغي أن لا تؤثر على المناقشات أو الاستيضاحات المطلوبـة. كما يجب أن يتعرف المستشار أيضاً على وظيفة الفرد وشخصيته قبل أن يقابله، وعنـد تحديد موعد المقابلة لابد من أن يوضح المستشار للشخص الذي سـيقابله الهـدف مـن هذه المقابلة.

(2) أثناء المقابلة:

عند بداية المقابلة، يعطى الشخص شرحاً أكثر تفصيلاً من الشرح الـذي أعطـي له من قبل، ويطلب إليه المساعدة في حـل المشـكلة، ويراعـى ضـرورة تشـجيعه علـى الحديث بشكل غير رسمي، كما يطلب منه الموافقة على تدوين بعـض النقـاط كتابـة. ويجب أيضاً أن تتاح للشخص الذي تتم مقابلته حرية التعبير عن آرائه، وأن تعطى لـه الفرصة لكي يسترسل في طـرح أفكـاره دون مقاطعـة بالأسـئلة العارضـة، ولا يجـوز للمستشار أن يظهر في موقف الناقد للطريقة التي تتم فيها الأمور حالياً، لأن ذلك ربما يؤدي إلى مضايقة الفرد أثناء المقابلة، كما يحمله علـى اختصـار كثـير مـن الحقـائق أو إخفاء بعضـها. ولابـد مـن تجنـب الجـدل أو التعجـل بتقديـم مقترحـات التغيـير أو التحسين، وإن كان ذلك لا يعني عدم تشجيع المستشار على إعطاء بعض الأفكار الـتي قد يراها ملائمة للتغيير والتحسين، وعلى المستشار أن يضمن تدوين بعض المقترحات كتابة (مع التمييز بين الحقائق والآراء) مع مراعاة أن تدون هذه المقترحات دون تعليق عليها. وعلى المستشار أيضاً قبل انتهاء المقابلة أن يتأكد مما قام بتدوينه، مع مراعـاة أن ينهي المقابلة بنفس الروح التي بدأها بها، ويشكر الشخص الذي أجـرى معـه المقابلـة مساعدته له، وأن يترك الباب مفتوحاً لمقابلات أخرى، إذا لزم الأمر.

(3) بعد إجراء المقابلة:

يقوم المستشار، بعد إجراء المقابلة، بقراءة ما دونه أثناء المقابلة ويحدد النقاط التي تحتاج إلى مراجعة، كما يسجل البيانات التي يمكن الاعتماد عليها. ومن المستحسن في بعض الحالات، إرسال ملخص مكتوب بالآلة الكاتبة لمن تمت مقابلته للتأكد من كل ما جاء فيه. ويقوم المستشار باستخدام البيانات الخاصة بكل مقابلة في تجهيز وإعداد أسئلة المقابلات التالية، بغرض المقارنة أو المراجعة.

تحليل البيانات والوصول إلى المقترحات وتقديمها:

يمثل تحليل البيانات والوصول إلى المقترحات وتقديمها الخطوة الثانية الأساسية في تنفيذ المهمة الاستشارية. ويمتد هدف تحليل البيانات إلى ما هو أبعد من التقييم، فالهدف النهائي للمهمة الاستشارية هو إحداث التغيير ولذلك يعتبر تحليل البيانات خطوة نحو هذا الهدف، ويجب أن يبين بشكل محدد (قدر الإمكان) ما إذا كان التغيير ضرورياً وممكناً، وما هو التغيير الممكن وما هو البديل الذي يحتمل أن يكون فعالاً[51].

ولعلنا نورد هنا مثالاً مبسطاً يمكن أن يوضح الطريقة التي يتبعها المستشار عند فحص وتحليل الحقائق والبيانات.

قد تظهر سجلات الإنتاج والملاحظات أن جزءاً كبيراً من الطاقة الإنتاجية يضيع بسبب تعطل الآلات أو توقفها، وذلك بسبب مركزية خدمة الصيانة وتبعيتها لمدير الإنتاج.

إن هذا الأمر قد يغري المستشار إلى التقدم باقتراح لامركزية تنظيم خدمة الصيانة، بمعنى أن يكون هناك رجل صيانة لكل ورشة من ورش المنشأة، أو خلق مراكز عديدة يخدم كل واحد منها عدداً من الورش.

ولكن في المقابل، فإن هذا المقترح يجب أن يأخذ في الاعتبار (إلى جانب عوامل أخرى) أن اللامركزية ستزيد من عدد رجال الصيانة، كما أنها قد لا تضمن في الوقت ذاته الاستغلال الكامل والاقتصادي لطاقاتهم، وقد يتضح كذلك أن مدير الإنتاج يعارض لامركزية الخدمات الفنية، ويفضل مركزيتها بصفة عامة. وهنا، قد يرى

المستشار في هذا عقبة أساسية في طريق حل المشكلة، ولكنه إذا ما أعاد فحص الأسباب الفنية لتوقف الآلات واتجاهات العمال نحو هذا التوقف والعطل، وقام بجمع بيانات أكثر، قد يكتشف أن أجور العمال الذين يقومون على تشغيل هذه الآلات ليست لها علاقة بالوقت المنتج للآلات، وقد يكتشف كذلك أن معظم الأعطال تنتج من عيوب بسيطة يستطيع عامل الإنتاج (إذا ما أحسن تدريبه) أن يتغلب عليها، وعندها تغدو المقترحات النهائية أن يتم التركيز على تغيير نظام الأجور، بحيث توجد الحوافز للعمال التي من شأنها أن تقلل من وقت التوقف أو العطل في الآلات، كما يتم التركيز على تدريب العمال على إصلاح الأخطاء أو الأعطال البسيطة، وكذلك إدخال بعض التعديلات على وظائف وحدة الصيانة المركزية.

وبعد أن يتم فحص الحقائق، واستخلاص النتائج الرئيسة من خلال تحليل البيانات، تدخل الاستشارة مرحلتها الأساسية التي يتم فيها تحديد المقترحات لحل المشكلات المحددة، وتقييمها وتقديمها للعميل، ويساعد الصبر والجلد والجدية في جمع الحقائق وتسجيلها وفحصها في الوصول إلى شيء جديد.

ويمكن تقسيم مرحلة المقترحات إلى مراحل فرعية، تتمثل في الوصول إلى مقترحات بديلة، وتقييم واختيار البدائل، وتقديم المقترحات إلى العميل.

ففيما يتعلق بالوصول إلى مقترحات بديلة، يمكن القول بالرغم من أنه في معظم الاستشارات يتوقع العميل من المستشار أن يجد ويوصي بأحسن حل ممكن، غير أن هناك من الأسباب ما يبرر تقديم بدائل، وهي أنها (أي البدائل) تعتبر جزءاً من طبيعة المشكلات الإدارية، فجميع هذه المشكلات تقريباً يمكن حلها بعدة طرق. وهناك سبب آخر يتعلق بالاقتناع المهني للمستشار، فهو يضع ويقيم البدائل من أجل أن يكون واثقاً من أن الحل الذي يوصي به هو أفضل البدائل. يضاف إلى ذلك أن العميل قد يرغب في أن تقدم إليه جميع البدائل الممكنة قبل أن يصل إلى قرار يتخذه.

وفيما يتعلق بتقييم واختيار البدائل، تجدر الإشارة إلى أن هدف تقييم المقترحات البديلة التي يعدها المستشار هو توفير أساس موضوعي للاختيار، ويمكن أن يتم ذلك من بين حلين جديدين أو أكثر، أو بين الوضع الحالي والوضع الجديد (وفي هذه الحالة

على المستشار أن يقدم البديل على أن البديل الجديد أكثر فعالية من البديل الحالي). ويتوقع العميل دائماً من المستشار أن يعد هذا التقييم ويقدمه له، كما يتوقع أيضاً أن يقترح المستشار البديل الذي سوف يختاره إذا كان في موقف العميل.

وفي معظم الأحوال، يشترك العاملون بمنظمة العميل في جميع مراحل عملية التقييم، كما أن الاختيار النهائي يكون بالاشتراك معهم جميعاً. على أن هناك حالات أخرى يكون فيها اشتراك العميل محدداً في العمل التحليلي، وفي هذه الحالات يمكن أن يكون التقييم واختيار البدائل التي يقدمها المستشار مفاجأة للعميل قد لا يتوقعها إلى حد ما، ومن المحتمل أن يرغب العميل في هذه الحالات مراجعة مقترحات المستشار بعناية.

وفيما يتعلق بتقديم المقترحات إلى العميل، يجدر بالذكر أنه عندما يصل العمل في المقترحات وتقييم البدائل إلى مرحلة متقدمة، على المستشار أن يحدد الوقت والصورة اللذين يتم وفقهما تقديم المقترح، ويعتمد ذلك بشكل أساسي على طبيعة الاستشارة التي تم تنفيذها، وكذلك على علاقات العمل التي تربط بين المستشار والعاملين الفنيين والإداريين بمنظمة العميل.

وفي الاستشارات المعقدة التي تأخذ وقتاً طويلاً، وتنطوي على مسائل استراتيجية واستثمارات مكلفة، تكون مشاركة العاملين بمنظمة العميل كبيرة ويحيطون الإدارة العليا علماً بالتقدم الذي يتم، اعتماداً على أن المستشار يقدم تقارير فرعية يسأل عن الملاحظات والإرشادات من العميل في فترات مختلفة من الوقت الذي يقوم فيه بالعمل، وبالتالي فإن تقديم المقترحات النهائية لا يحتوي عادة على شيء جديد تماماً، ولكن ما يحدث هو أن المعلومات التي حصل عليها العميل من التقارير والمقابلات والمناقشات السابقة مع المستشار يتم تلخيصها، وتأكيدها وتقديمها لاتخاذ قرار.

وفي حالات أخرى كثيرة، قد تكون التقارير السابقة لتقديم المقترحات محدودة، فنطاق الاستشارة قد لا يستدعي تقديم تقرير أو إجراء مناقشة عقب كل مرحلة من مراحل الاستشارة، أو أن العميل (وذلك في بعض الاستشارات التي يكون لها تأثير جوهري، كإعادة التنظيم مثلاً) قد لا يرغب في عقد اجتماعات كثيرة خوفاً من انتشار

المعلومات قبل الوصول إلى حل محدد ومناقشته من قبل مجموعة محددة من المديرين، وبالتالي سيكون ثمة حاجة إلى إعداد تقرير جيد يتضمن جميع المعلومات التي تهم المعنيين في منطقة العميل.

وعادة ما يكون عرض المقترحات شفوياً ولكنه مدعم بالأدلة المكتوبة ووسائل الإيضاح المؤيدة، وتتوقف درجة الإقناع على عوامل كثيرة لابد من التنبؤ بها والإعداد لها وتضمينها في العرض.

وبالطبع، فإن هدف العرض هو الحصول على موافقة العميل على التوصيات والمقترحات، ويعقد اجتماع العرض بين فريق الاستشارة (بما في ذلك المشرف) والعميل، ومن يختارهم العميل من العاملين في المنظمة، وقد يكون للمتخصصين في منظمة العميل دور هام، نظراً لأنهم أسهموا من قبل في عملية البحث، مما يفرض إخبارهم وإعلامهم بالتفصيلات والحصول على موافقتهم على التوصيات.

ويقوم عرض المستشار على سلسلة منطقية من الخطوات التي تهدف إلى تهيئة العميل لقبول المقترحات دون تردد. ويجب أن لا يغرق العرض العميل في تفصيلات التحليل، كما يجب أن لا يكون الهدف هو الاستحواذ على إعجابه بعرض الأساليب الفنية التي تقع في نطاق اهتمام المتخصصين. ولابد من إعطاء صورة واضحة لجميع الحلول التي فحصت، وذلك الحل الذي يقترحه المستشار ومبرراته. وينبغي أن يكون المستشار أميناً تماماً مع العميل، خاصة عندما يشرح تطبيق هذا المقترح على سواه، والظروف التي يجب أن يوفرها العميل لضمان النجاح في التطبيق.

إن قرار العميل المتعلق بمقترحات المستشار يتأثر بنفس المؤثرات التي يتأثر بها أي قرار إداري آخر. واتخاذ قرار حول مقترحات المستشار قد يمثل الخطوة الأخيرة في المهمة من وجهة نظر المستشار، وذلك إذا قبلت المقترحات لتطبيقها فوراً (أو بعد فترة) ورغب العميل في القيام بذلك بنفسه، كما قد يكون بداية لمرحلة تالية في المهمة إذا ما كان العميل يرغب في المزيد من المساعدة.

سابعاً- تطبيق نتائج المهمة الاستشارية:

يمثل التطبيق الخطوة الرئيسة في تنفيذ مهام الاستشارة الإدارية كما أنه الهدف الأساسي للاستشارة من وجهة نظر العميل، بالإضافة إلى أن المستشار يرغب في رؤية مقترحاته تطبق وتعطي نتائج جيدة، وإن كان هذا لا يعني أن يتوقع المستشار أن يشارك في التطبيق في كل حالة، لاسيما إذا ما تملك العميل المقدرة الفنية، وكانت المناقشات مع المستشار قد زادت من هذه المقدرة.

وكقاعدة عامة، يشارك المستشار في التطبيق إما بتقديم الإرشاد والنصح لموظفي العميل المسؤولين عن التطبيق، وإما بوضع تفصيلات المقترحات التي قبلت للتطبيق، وتصحيحها في المراحل الأولى من التطبيق، وإما بتدريب موظفي العميل، وإما في هذه الصور جميعاً[52].

ولاشك أن مسؤولية المستشار ينبغي أن تتضاءل تدريجياً، وتزيد مسؤولية موظفي العميل عن التطبيق، ذلك لأن الهدف هو إنهاء وجود المستشارين في المنظمة بمجرد أن يصبح العميل قادراً على فعل كل شيء بنفسه.

وإذا ما انطوى الموقف الاستشاري على اقتراح طريقة جديدة فقد يكون من المناسب إعداد دليل إرشادي بالإجراءات التي تتبع. وبصفة عامة، فإن جميع حالات إعادة التنظيم (بصرف النظر عن المجال الوظيفي الذي تتم فيه) تتطلب مثل هذا الدليل.

وعلى المستشار، عندما يقترب موعد بدء التطبيق، أن يتأكد من أن جميع الظروف مهيأة، كما أن جميع المتطلبات الرئيسة قد استوفيت. ومع بداية التطبيق وبعده، يكون المستشار جاهزاً للإجابة عن أي استفسار ومساعدة العميل للتعامل فوراً مع أية مشكلة تلوح، ذلك لأن بعض العيوب البسيطة التي تظهر مع بداية التطبيق يمكن أن تنمو وتستفحل ما لم تحل فوراً. وليس من شك، أن العميل والمستشار على حد سواء سيمران بفترات من عدم الارتياح الذهني بعد الوصول إلى القرار وبدء التطبيق. ولا ريب أيضاً أن سلوك المستشار في هذه المرحلة يؤثر في اتجاهات العميل وموظفيه نحو التطبيق، ولذلك فإنه ينبغي أن يظهر كزميل أكبر،

متفائل ومتعاطف، ويشعر بأنه شريك ومسؤول، وقادر على شرح أدوار ومسؤوليات الآخرين الذين اشتركوا في المشروع.

وقبل الوصول إلى قرار، يقضي متخذو القرار، عادة، وقتاً طويلاً في التركيز على الفوائد التي تنتج عن المشروع الجديد، والعيوب المرتبطة بالوضع الحالي، أو بالأوضاع البديلة الأخرى، ولكن مع الوصول إلى قرار محدد، وبدء عملية التطبيق وظهور أولى المشكلات، يصبح من المهم إعطاء وقت طويل لمراجعة مزايا الحل السابق.

ومن الواضح، أن عملية فحص نظام قائم، وتصميم واقتراح نظام آخر أعلى كفاءة بناء على الفحص، والمضي قدماً في تطبيق النظام الجديد ومواجهة المشكلات منذ البداية يحتاج إلى شجاعة فائقة، ويجب أن تسمح مرحلة التطبيق بمراجعة النتائج وتنفيذ التعديلات المطلوبة. كما أنه من المفضل أن يقوم المستشار (بالاشتراك مع العميل) بتقييم مدى التقدم الذي أحرزه التطبيق.

وفيما يتعلق بتدريب العاملين وتنميتهم لدى العميل، يمكن القول أن العلاقة بين الاستشارة والتدريب هي علاقة منطقية وطبيعية، فلكل منهما نفس الهدف، وهو تحسين الأداء في المنظمة العميلة، كما أن كلا منهما يكمل الآخر ويكتمل معه، وفي معظم الاستشارات يكون من الضروري تدريب العاملين وتنميتهم في منظمة العميل ضمن برنامج الاستشارة، ويمكن أن يأخذ هذا عدة صور، كما أن حجمه يختلف من حالة إلى أخرى.

وربما تكون أهم وأكفأ وسيلة هي تدريب الفريق الذي سيعاون المستشار في حل المشكلة. والمستشار الفعال هو الذي لا يقصر دور العاملين على الأعمال الروتينية (كجمع البيانات)، ولكنه يشركهم في العمليات المعقدة التي تتطلب خبرة ومهارة بهدف تحقيق التنمية الذاتية لهم. ويمكن تنمية المديرين في الوظائف العليا إذا عرف المستشار كيف يقيم جسوراً من الثقة معهم، وإذا توافر لديهم الاستعداد لمعرفة الطرق التي يطبقها المستشار.

إن تدريب موظفي العميل على الأساليب الجديدة يعتبر أمراً مهماً في الاستشارات الإدارية، ويمكن استخدام عدة طرق لتحقيق هذا الهدف كالتدريب أثناء العمل من قبل المستشار، أو تدريب مجموعات تجريبية يقوم أفرادها بتدريب الآخرين بعد ذلك، أو عقد برامج تدريب رسمية في المنظمة يتولاها المستشار أو مدربون يستقدمون خصيصاً لهذه الغاية.

التقارير النهائية للاستشارة:

قبل بدء المهمة الاستشارية الطويلة وأثناءها، يكون العميل قد تلقى عدة تقارير من المستشار، وهي تقرير المسح Survey Report الذي اقترحت فيه المهمة الاستشارية، المبني على أساس بحث تشخيصي سريع. وتقارير تقدم العمل Progress Report وهذه يختلف عددها ونطاقها، ويمكن أن تتضمن اقتراحاً بتعديل المشكلة أو خطة الاستشارة والتقارير والوثائق المرفقة مع تقديم المقترحات لاتخاذ القرار من قبل العميل قبل التطبيق.

وأياً كان الأمر، فإن هناك تقريراً نهائياً يقدم في الوقت الذي ينسحب فيه المستشار من منظمة العميل، وبالإضافة إلى ذلك فإن المنظمة المستشارة تحتاج إلى تقارير تساعد أعضاءها الذين ربما يستدعون للقيام باستشارات مماثلة.

وبالنسبة للاستشارات القصيرة نسبياً، فإن التقرير النهائي هو التقرير الوحيد، وبالتالي فإنه يجب أن يكون شاملاً. أما بالنسبة للاستشارات الطويلة فإن التقرير النهائي قد يشير إلى التقارير السابقة كمراجع، ويوضح تفاصيل النقاط التي استجدت بعد كتابة آخر تقرير.

وفي جميع الأحوال يغطي التقرير الختامي كل النقاط النهائية في الاستشارة. ولابد من أن يكون معلوماً قبل كتابته ما إذا كانت المنظمة المستشارة ستقوم بخدمة المتابعة، وإذا كان الأمر كذلك فإن التقرير لا يكون نهائياً بالمعنى الحرفي للكلمة. ويجب أن يوضح التقرير النهائي المزايا التي ستحقق من التطبيق. وأن يصارح العميل بالشيء الذي عليه أن يتجنبه في المستقبل، وأن يبدي رأيه حول المستقبل الذي يراه لمنظمة العميل، وذلك بإيضاح التحسينات الإضافية والاختناقات، والمخاطر،

والتصرفات المطلوبة، وهكذا... وفي جميع الأحوال يجب أن يقدم مقترحاته الخاصة بكيفية المحافظة على النظام أدخل بمساعدته ومراقبته وتطويره بعد رحيله وتركه للمنظمة.

وهناك بعض المنظمات الاستشارية التي تتولى خدمة المتابعة للعملاء بعد إتمام تطبيق المقترحات، وإذا ما اتفق على ذلك فيجب تأكيده في التقرير النهائي. وأخيراً، يجب أن ينال تقرير الاستشارة احترام العميل، الذي ينظر إليه كمصدر للإرشاد، كما يسعده أن يريه لأصدقائه وزملائه كسجل لإنجاز له قيمته.

وبالإضافة إلى التقرير النهائي المقدم إلى العميل، فإن المستشار يقدم تقريراً لمنظمته الاستشارية يعتبر مرجعاً خاصاً بالاستشارة، وعادة ما يكون ذلك نمطياً وعلى صفحة واحدة. ويتضمن ما يلي:

- اسم وعنوان المنظمة العميلة.
- اسم ووظيفة من عهد إلى المنظمة المستشارة بالمهمة.
- طبيعة نشاط وحجم المنظمة العميلة.
- المهام التي شملتها الاستشارة.
- أسماء أعضاء فريق الاستشارة.
- تاريخ البدء والانتهاء
- ملخص مختصر بالأهداف والنتائج.

ويوضح هذا التقرير المرجعي قيمة الاستشارة (ممتازة، متوسطة، ضعيفة). كما يوضح مدى موافقة العميل على استخدام التقرير النهائي كمرجع لعملاء آخرين، وأخيراً، تقييم المنظمة المستشارة للاستشارة المنفذة (أعلى من المستوى، في المستوى، دون المستوى).

ثامناً- الرقابة على المهمة الاستشارية:

تهدف الرقابة على المهمة الاستشارية إلى التأكد من أن وقت المستشارين التنفيذيين قد أحسن استخدامه وبفعالية، وأن الخدمات التي قدموها تتفق والمعايير المهنية المنشودة.

يقوم حديثنا في هذا الجزء من الكتاب على افتراض أساسي مفاده، أن هناك مستشارين تنفيذيين يقوم على توجيههم والإشراف عليهم مشرف يزورهم في مقر عمل العميل بصفة منتظمة.

ففيما يتعلق برقابة المستشار المشرف والعميل على المهمة، فإن المستشار المشرف يقوم بزيارات متكررة كلما تطلبت الظروف ودعت الحاجة إلى ذلك، ويزداد عدد مرات الزيارة كلما كان المستشار التنفيذي حديث العهد بالمهام الاستشارية، أو كانت المهمة الاستشارية ذاتها تمر بفترة حرجة وصعبة. ويجب أن تكون مواعيد الزيارة معروفة مسبقاً لجميع الأطراف، حتى يمكن اتخاذ الاستعدادات اللازمة.

ويمضي المستشار المشرف وقت الزيارة مع المستشارين التنفيذيين والعميل أيضاً، لتقييم التطور الذي حدث في العلاقات فيما بينهم، ولكي يكتشف هو بنفسه كيف ينظر كل طرف للآخر، فضلاً عن التثبت من مدى التقدم الذي أحرزته المهمة. كذلك، فإن المستشار المشرف يبحث خلال زياراته التي يقوم بها مدى التقدم الذي تم تحقيقه بالنسبة للمصالح الخاصة في المنظمة العميلة والمنظمة الاستشارية التي يعمل لحسابها.

ويقوم المستشار المشرف بمراجعة بعض (أو كل) النقاط التالية مع المستشارين التنفيذيين[53]:

أ) التثبت من أن هناك صلات مستمرة ومرضية مع العاملين في المنظمة العميلة.

ب) التثبت من أن تقدم المهمة يسير وفقاً للمواعيد المحددة. والتثبت من وجود سجل يومي منظم للمهمة.

جـ) التثبت من أن المستشارين التنفيذيين ليسوا واقعين تحت ضغط أي شكل من أشكال الإزعاج من قبل العميل.

د) التثبت من أن المستشارين التنفيذيين لا يندفعون وراء إغراء تحقيق عائد سريع من الاستشارة على حساب الكفاءة والفعالية.

هـ) التثبت من وضع تقارير تقدم العمل للمهمة، والتثبت من الإفادة منها.

و) التثبت من أن الروح المعنوية لأعضاء فريق العمل من المستشارين التنفيذيين عالية، وأن حماستهم لم تضعف.

ويجب أن يكون المستشار المشرف على استعداد دائماً لكي يكون بمثابة الموجه لأفكار المستشار التنفيذي. ويتعين عليه أن يناقشه فيما يقوم به من أداء، بمنتهى الصراحة وبطريقة بناءة، ويبدي موافقته على العمل الذي تم بصورة مرضية، ويصدر توجيهاته كلما كانت هناك حاجة أو ضرورة لإجراء تحسين أو تطوير في طريقة الأداء.

ويتولى المشرف على المهمة التأكد من العميل عن مدى رضاه عن تقدم العمل في المهمة وعن إسهامات وإنجازات فريق العمل التنفيذي، والعلاقات التي تمت بين المستشار والعاملين في منظمة العميل، والتأكد كذلك من مدى وفاء العميل بجميع الالتزامات المتفق عليها.

ولتحقيق كفاءة الرقابة ينبغي أن يكون للمنظمة العميلة- من جانبها - إجراءاتها الخاصة لفحص مدى التقدم الذي تم إحرازه في تنفيذ المهام. ويجب أن تدرس تقارير تقدم العمل التي يرفعها المستشارون في المواعيد المتفق عليها. كما ينبغي التعرف على آراء موظفي العميل المتعاونين مع المستشارين، وملاحظة سلوكهم وطرق العمل التي يتبعونها. وما من شك في أن أية مشكلة في هذا الصدد يجب أن تثار مع المستشار المشرف على المهمة.

وهناك فترات لا يحقق العمل فيها نتائج ملموسة، وبصفة خاصة في المراحل الأولى من المهمة. فقد يلاحظ المستشار المشرف علامات الضيق والتبرم، ونفاذ الصبر، وتضاؤل الاهتمام، وذلك من خلال محاولة موظفي العميل التعلل بكثرة أعبائهم التي لا تمكنهم من قضاء أي وقت مع المستشارين، أو ظهور اتجاهات دفاعية أو معاكسة،

وعدم الاستعداد للمناقشة مع المستشارين، أو ظهور أمارات التبرم، بحجة أن المستشارين يأخذون الكثير من الوقت ويكلفون الكثير من المال.

وهنا، على المستشار المشرف أن يأخذ هذه العلامات بما تستحقه من اهتمام وأن لا يتجاهلها، وفي نفس الوقت ينبغي أن لا تكون بالنسبة له مصدر هلع أو فزع، بل يجب مواجهتها بكل وسيلة مناسبة، ظاهرة كانت أو مستترة. وقد يكون السبب الكامن في ظهور هذه الدلائل والعلامات عدم اشتراك العميل بصورة كافية في العمل، وعدم إلمامه بالقدر الكافي من المعلومات.

وقد يكتشف المستشار المشرف من خلال جلسات العمل التي يعقدها مع المستشارين التنفيذيين أن المهمة لا تتقدم بل إنها في الحقيقة تتقهقر. فإذا كان الأمر كذلك، فقد يتم الاتفاق على إجراءات قصيرة الأجل.

وفي حالة ما إذا كان أحد العملاء لا يقوم بتسديد الأتعاب المتفق عليها، يجب إعلام المستشار المشرف بذلك (بوصفه الممثل الزائر للمنظمة المستشارة) حتى يعالج الموقف أثناء زيارته لهذا العميل، وقد يكون كل ما يطلب منه القيام به هو تذكير العميل بالمطلوب منه بلباقة وكياسة.

فإذا استمر العميل في عدم تسديد الأتعاب، فقد يكون من الحكمة سحب فريق العمل الاستشاري، لاسيما أن المنظمات الاستشارية التي لا تتلقى دعماً أو إعانة تتأثر كثيراً بنقص السيولة المالية.

ونقطة أخرى، على المستشار المشرف أن يحرر مذكرات ويرفع تقارير إلى إدارة المنظمة المستشارة، بطريقة مماثلة إلى حد كبير للطريقة التي يسجل بها المستشارون التنفيذيون يوميات المهمة الاستشارية. وقد يكون لدى المستشار المشرف عدة مهام في وقت واحد، ومن ثم لا يمكن الاعتماد على ذاكرته في هذا الشأن، بل لابد من إعداد تقرير عن كل زيارة، وهذه التقارير للاستخدام الداخلي فقط ، ويمكن أن تكتب بخط اليد.

ومن النقاط الجديرة بالذكر هنا، أن العديد من المستشارين التنفيذيين قد يعملون في مواقع تبعد عن مراكزهم الإدارية مسافات طويلة ولفترات طويلة

أيضاً. وعلى الرغم من أن المنظمة المستشارة قد يكون لها وسيلة اتصال على شكل نشرة إعلامية، أو على هيئة عقد اجتماعات إقليمية لموظفيها وعناصرها العاملة أو عقد مؤتمر سنوي يشارك فيه كل فرد في المنظمة، فإن المستشار التنفيذي قد يشعر أنه معزول عن منظمته، وعلى ذلك. تصبح زيارات المشرف مناسبات هامة لمناقشة مسار ونتائج عمل المنظمة المستشارة، والتطورات المهمة التي حدثت فيها، والمهام الأخرى التي عهد بها إليها.

كذلك، فإن هذه الزيارات تصبح مناسبة لإجراء بعض الحديث غير الرسمي عن ظروف وأحوال المنظمة التي ينتمي إليها المستشار، فمن خلال مثل هذه الزيارات يمكن للمشرف أن يشعر المستشار التنفيذي بأنه ما زال في ضمير منظمته، ذلك لأن أسوأ ما يمكن أن يصاب به المستشار أن يشعر بأنه ليس محل اهتمام من قبل منظمته بالرغم من أنه يحقق لها الأرباح، ومن ثم فإنه يقع على عاتق المشرفين مسؤولية مزدوجة تجاه المنظمة المستشارة، وتجاه زملائهم العاملين في الميدان، إذ ينبغي أن يعملوا جاهدين وقدر الإمكان على إنشاء علاقات وثيقة ووطيدة بين هؤلاء العاملين التنفيذيين ومنظمتهم الاستشارية، والعمل باستمرار على ترسيخ وتنمية هذه العلاقة، وإلا فإن المستشار التنفيذي القائم بمهمة لمدة طويلة، فقد يشعر بأنه حر في أن يختار طريقه بنفسه، فيبدأ بالاندماج مع العميل، وإبداء الموافقة على كل ما يريد، وبذلك يفقد أهم مقومات عمله من الاستقلال والموضوعية.

ونقطة أخرى وأخيرة، أنه من غير المعقول أن تكون الروح المعنوية للمستشار عالية إذا كانت حالته الصحية سيئة. ويميل المستشارون التنفيذيون القائمون بالعمل في مهمة ما، إلى الاستمرار في عملهم حتى لو كانوا مرضى، في حين أن موظفي العميل قد يحصلون على إجازة مرضية إذا كانوا يمرون بنفس الظروف. لذا، ينبغي على المشرف أن يراقب الحالة الصحية للمستشارين التنفيذيين بعناية فائقة، لأن تأخير زيارة الطبيب قد تؤدي إلى مرض خطير في النهاية.

ويمكن أن يحدث هبوط في الروح المعنوية للمستشار التنفيذي، لا بسبب المرض أو سوء الحالة الصحية أو البعد عن المنظمة، بل لأسباب أخرى يمكن أن تسهم في

ذلك، كالبعد فترات طويلة عن الزوجة والأسرة، أو لتنكب المهمة، أو بسبب البيئة المحيطة التي قد تؤثر سلباً على الروح المعنوية للمستشار.

ولا ينبغي أن يغيب عن الذهن أن المستشارين يختلفون (أو قد يصبحون مختلفين) إلى حد ما عن الأفراد الذين يعملون معهم تحت سقف واحد، والذين تربطهم علاقات وثيقة للغاية. فالمستشارون ليسوا من رجال المنظمة التي يقدمون خبرتهم لها، ولكنهم مجموعة من الأفراد المتميزون ذوي النزعات الفردية العالية، ويجب إدارتهم على هذا الأساس. إن المحافظة على روحهم المعنوية في حالة جيدة رهن بتخصصهم للعمل في مهنتهم، ورفع هذه الروح عالياً يقترن بنجاحهم في مهمتهم. ودور المشرف هو أن يعامل كل واحد منهم وفقاً لاحتياجاته الحالية وإمكاناته المستقبلية.

وباختصار، فإن المستشار المشرف بوصفه كبير مستشارين ومن العناصر التي تتمتع بقسط كبير من الخبرة في المنظمة المستشارة وفي المهنة، لابد من أن يقوم بدور رئيسي في تدريب وتنمية زملائه الذين يعملون تحت إشرافه في تنفيذ المهام الاستشارية.

الفصل الثالث

عرض التقرير الاستشاري



تمهيد

أولاً - الإعداد والتحضير

ثانياً - التقديم أو العرض الفعلي

ثالثاً- توجيه الأسئلة

الفصل الثالث

عرض التقرير الاستشاري

تمهيد:

يعترف المحللون المتخصصون بأن التقديم والعرض فن ومهارة وموهبة فهو فن لأنه شخصي أي يعتمد على شخصية الإنسان إلى حد ما، ومقدار حماسته وتحفزه وإخلاصه وإبداعه. وهو مهارة يحتمل التدريب والتحسين للوصول إلى الأفضل. وهو موهبة، لأن العوامل السابقة وحدها لا تصنع المتحدث الجيد.

وتشير الكثير من الدراسات إلى أن الحديث العام Public Speaking يمثل رعباً كبيراً للأمريكيين بخشونة كخشيتهم من الموت أو الضريبة أو قيادة السيارة في "لوس انجلوس". وأن الذين يتقنون هذا الضرب من الأنشطة يتمتعون بميزة كبرى تجاه غيرهم، مما يدفع إلى القول أن تطوير مهارات الاتصال لشخص معين من شأنه أن يربي رصيده المهني في المنظمة التي يعمل فيها.

يحس المرء بالارتباك والضعف عندما يقف ليتحدث أمام عدد من الحاضرين قد يكونون زملاء أو أصدقاء اعتاد المتحدث أن يلهو معهم ويمازحهم، إذ ما أن يقف المتحدث أمام المنصة الخشبية ليوجه الحديث إلى هؤلاء حتى يعتريه إحساس بأن الموقف قد تحول إلى مناسبة رسمية خطيرة. هذا هو تأثير التفوق العددي، تلك الكثرة التي يقول عنها المثل العربي أنها تغلب الشجاعة.

ومع ذلك، فإن هذا الموقف عادي. ولكن تأتي الصدمة الأولى من عدم اعتياد الموقف، حتى إذا ما تكرر مرة بعد أخرى وجد المرء فيها متعة من أعظم ما في الحياة من متع، ومن أكثرها إرضاء للكبرياء. ليتذكر المتحدث أن المستمعين بشر مثله، وأنهم سواء كانوا مرؤوسين أو رؤساء، غرباء أو زملاء، مديرين أو عملاء أقل معرفة منه في الموضوع المعروض، وإلا لما جاءوا ليستمعوا إليه.

يستهدف عرض التقرير عادة واحداً أو أكثر مما يلي:

1- **الحصول على قرار**: كما في حالة الدراسات الاستشارية التي تقدم بدائل أو توصيات لحل مشكلة معينة، أو التي تقدم مقترحات وتطلب من الإدارة اتخاذ قرار بشأنها.

2- **بيع الأفكار**: كما في حالة عرض خطوات نظام جديد مقترح كنظام تقييم أداء العاملين والمزايا التي تعود على المنشأة عند بدء العمل به.

3- **تقديم معلومات**: فقد يكون الهدف عرض تفصيلات نشاط معين خلال فترة زمنية سابقة، أو تقديم معلومات جديدة للمستمعين حول موضوع معين.

وحتى يتحقق الهدف من التقديم والعرض، يجب على المقدم أن يعرف أهداف المستمعين. كما يجب التعرف المسبق على المستمعين من ناحية مجالات اهتماماتهم، ووظائفهم ومسؤولياتهم، ومعلوماتهم السابقة عن الموضوع، واتجاهاتهم ومواقفهم من الموضوع المطروح.

سنعالج موضوع عرض التقرير الاستشاري من خلال الأبعاد الأساسية التالية:

أولاً - الإعداد والتحضير.

ثانياً - التقديم أو العرض الفعلي.

ثالثاً - توجيه الأسئلة.

أولا- الإعداد والتحضير:

يحتاج المتحدث إلى إعداد وتحضير مسبق، بهدف ترتيب الأفكار للوصول إلى التقديم الجيد، وهذا يفرض ما يلي:

(1) معرفة المستمعين:

على المتحدث أن يعي طبيعة الجمهور التي سيعرض تقريره عليهم، والقضايا التي تهمهم، وما هي مواقفهم تجاه الموضوع المعروض.

وإذا ما افترض عارض التقرير أن الشخص الذي يتحدث إليه يستمع إليه جيداً لمجرد أنه موجود بلحمه ودمه، فإن ذلك يعني أن المتحدث قد وقـع في أخطـاء العمليـة الاتصالية، إذ أنه من السهل على المتحدث أن يتجـاهل حقيقـة أن المسـتمعين ليسـت لديهم دوافع قوية للاستماع وأنهم يفتقدون كذلك إلى مهارات الاستماع الفعال.

ثمة عدد من الافتراضات الخاطئة عن المستمعين يعتنقها ذوو الخبرة المحدودة من المستشارين تتمثل فيما يأتي:

أ) إذا ما كان المستمعون ينعمون النظر في المتحدث، فإن ذلك يعني أنهم يستمعون إليه جيداً:

يلجأ الآباء والمدرسون عادة إلى الطلب مـن الأطفـال أن ينظـروا إليـهم عندمـا يتحدثون معم، ومع مرور الزمن يكتسب الأطفال هذا النمط السـلوكي الـذي يجعـل الناس يظنون أن النظـر إلى المتحـدث يعـني الاسـتماع إليـه، الأمـر الـذي يجعـل مـن الصعوبة على من يعرض التقرير أن يعرف من يستمع إليه من الحاضرين ومـن ليـس كذلك حتى لو أنعموا النظر إليه.

قد يبدي المستمعون اهتماماً معيناً من خلال بعض تعبيرات الوجه وإيماءات الرأس واليدين، كما قد يقومون بتكرار بعض العبارات الـتي يذكرهـا المتحـدث، ويثيرون بعض الأسئلة ذات العلاقة بالموضوع المطروح، ويسـتوضحون مـا خفـي عليهم، ومع ذلك فإن هذا لا يعني أنهم يستمعون إلى المتحدث جيداً، ممـا يفـرض على المتحدث أن يتوجه إليهم بالأسئلة، وأن يستخدم من الأسـاليب مـا يحفزهـم على الانتباه.

ب) عندما يبدأ المتحدث بالعرض يبدأ المستمع بالاستماع:

المستمع لا يبدأ بتركيز انتباهه على المتحدث بمجرد أن يبدأ الأخير في التواصـل معه، فهو لا يستمع عادة إلى ما يقال له في بداية الجلسة، حتى إذا ما بـدأ المتحـدث في الحديث، فإن المستمع يحتاج إلى عدة ثوان أو حتى لعدة دقائق ليكيف نفسه لاسـتقبال رسالة المتحدث. فالأفكار السابقة التي لديه والمزعجـات والأصـوات والرسـائل الـتي يستقبلها من البيئة المحيطة تأخذه بعيداً عن الموضوع المعروض، ولذلك فإن أية معلومة أو حقيقة يوردها المتحدث في الدقيقة الأولى من حديثه غالباً لا يأبه بها المستمع.

ولكي يضمن المتحدث متابعة المستمع لحديثه، فإن عليه أن يساعده على اجتياز تلك الفترة الزمنية القصيرة من تشتت الذهن. وكما يصافح شخصاً عندما يلتقيه، فإن عليه أن يصافح المستمع من خلال إيماءات منفتحة ناعمة ومن خلال ضرب الأمثلة. آن المتحدث الذي يبدأ حديثه بعبارة فيها قدر من التشجيع قبل الولوج في صلب الموضوع يكون قد نجح في بناء علاقة طيبة مع المستمعين.

جـ) سيتذكر المستمعون النقاط التي يعتقد عارض التقرير أنها ذات أهمية كبيرة:

يتذكر المستمعون عادة (50٪) أو أقل من المعلومات المطروحة عليهم، بعد مضي عشر دقائق على طرحها من قبل المتحدث. فهم يتذكرون الحقائق والأرقام والأمثلة المثيرة. كما يتذكرون الأفكار التي طرحت في بداية الجلسة، وتلك التي تم طرحها في آخر الجلسة، سواء أكانت هذه الأفكار مهمة أو غير مهمة. وبالتالي، فإذا لم يأخذ المتحدث ذلك بعين الاعتبار في الجلسة فإن فرصته في استرجاع النقاط المهمة من قبل المستمعين تصبح ضعيفة.

إذاً فعارض التقرير مطالب، بعرض النقاط الرئيسة في المقدمة واللجوء إلى تلخيص بعض المعلومات المهمة في أثناء الحديث، وضرب الأمثلة التي توضح النقاط المهمة، وتسليط الضوء على الأفكار الرئيسة في الخاتمة، واستخدام إيماءات الوجه. واليدين والرأس والتغيير في نبرة الصوت، بهدف تعريف المستمع بما هو مهم من الأفكار وما هو أكثر أهمية.

د) يتوقف المستمعون عن الاستماع بمجرد أن يتوقف عارض التقرير عن العرض:

ينصرف المستمع عن الاستماع عندما يريد ذلك، وقد يكون هذا بعد أن يقدم المتحدث كلمته الافتتاحية، وقد يحصل ذلك بعد الانتهاء من الجلسة بنصف دقيقة، فالقاعدة الأساسية هنا هي أن للمستمع طاقة على الاستماع، وأن انخفاض هذه الطاقة عند حدودها الدنيا تجعله ينصرف بذهنه عن عارض التقرير حتى لو استمر في عرضه.

يغفل المتحدثون عادة حقيقة أن المستمع هو الـذي يقـرر متـى وكيـف يسـتمع، وليس المتحدث، وكلما طال عرض المتحدث، ضعفت فرصة المتابعة لدى المسـتمعين. وبناء على ذلك فإن على عارض التقرير مراعاة ما يأتي:

أ) الاختصار في العرض المتقدم، وذلك بالتخلص من النقاط غير المهمـة، وتلـك الـتي ليست لها علاقة بالموضوع المطروح، وذلك بــهدف مقاومـة عـدم متابعـة المستمع للعرض المطروح.

ب) استخدام طرق متعددة في العرض، لجذب انتبـاه المسـتمعين الذيـن يكونـون قـد ابتعدوا عن الموضوع، ومحاولة إشراكهم في الجلسة.

جـ) تخطيط أوقات الاستراحة في الجلسة، فبدلاً من اسـتراحة واحـدة طويلـة، فلتكـن هناك استراحات قصيرة إذا تطلب الأمر ذلك.

د) إعطاء وقت كاف لطرح الأسئلة من قبل المستمعين في أثناء العرض، وذلك بـهدف إتاحة الفرصة لأولئك الذين انصرف انتباههم عن الموضوع المطـروح للعـودة إليـه مرة أخرى.

هـ) يحفظ المستمعون ما يقوله عارض التقرير تماماً، وهم قادرون على إعادته:

جدير بالذكر أن الشائعة تنتقل من شخص إلى آخر وتسري بين النـاس سـريان الهشيم في النار حتى تغدو بصورة مختلفة عما كانت عليه. وهذا يعني أن تكرار الرسالة بشكل دقيق أمر في غاية الصعوبة حتى من قبل الشخص نفسه الـذي وجـه الرسـالة، فكيف إذا ما كانت من شخص آخـر؟ ويعـود السـبب في ذلـك إلى حـدود الذاكـرة، وتباين الفهم والاهتمامات الشخصية، والأولويات، والأطر المرجعية بين الناس.

وإذا مـا أراد عـارض التقريـر أن يسـاعد المسـتمعين في فـهم محتـوى الموضـوع المطروح وتذكره بشكل دقيق فليزودهم بمواد مكتوبة تعزز الرسائل المهمة التي وجهـها لهم في أثناء العرض. كما يجب أن يستخدم معينات سمعيــة بصريـة، وأن يركـز علـى الكلمات والجمل المهمة في العرض.

يتوجب على عارض التقرير أن يكرر المعلومات المهمة ثلاث مرات على الأقل، ويجب كذلك أن يؤكد على أهمية المعلومات المطروحة في الواقع العملي، وذلك بضرب الأمثلة.

و) يعرض المستمعون المعلومات بنفس الطريقة التي يعرضها المتحدث:

ثمة عدد كبير من التقنيات والأساليب الخاصة بعرض المعلومات. إذ يفترض المتحدثون عادة أن المستمعين يفضلون تقديم المعلومات بالشكل الذي يقدمونها به، وأن المستمعين سيبدون الاهتمام بنفس الحقائق والنقاط التي يثيرها المتحدثون أنفسهم.

عادة ما يقدم المتحدثون ذوو الخلفيات التقنية عروضهم مؤيدة بالإحصاءات والمعادلات والمصطلحات الفنية، أما أولئك الذين ليست لديهم مثل هذه الخلفيات فيلجأون إلى ضرب الأمثلة الشخصية وإلى توضيح ما يقصدونه بلغة مألوفة خالية من التعقيد.

من الضروري أن يعي المتحدث أن المستمعين ليسوا سواء. إذ ما قد ينطبق على مستمع معين لا ينطبق على آخر، فقد يكون كل ما يحتاج إليه أحد المستمعين الحقيقة فقط، في حين يريد آخر أن يرى الصورة بشموليتها وكليتها. وعلى ذلك، فإنه حري بعارض التقرير أن يقوم بالتعرف على خصائص المستمعين، وأن يختار الأمثلة المناسبة، وأن يعمل على تنويع طرق إيصال المعلومات، فإذا ما كان المستمعون ذكوراً وإناثاً، رؤساء ومرؤوسين، يشغلون وظائف دائمة ومؤقتة، وذوو مستويات تعليمية مختلفة، فإن على المتحدث أن يعالج الموضوع بصورة تخدم جميع هذه الفئات وتستجيب لهذا التباين، وليحاول كذلك أن ينظم المحتوى بشكل دقيق، وأن يستخدم الدعابة كلما أمكنه ذلك، وأن لا يظل على نفس الوتيرة في عرضه.

ز) يعبأ المستمعون بمظهر المتحدث وبتواصله غير اللفظي وبالظروف المادية المحيطة:

يخطئ عارض التقرير إذا ما افترض أن المستمعين يستمعون إليه بغض النظر عن العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في قدرتهم على الاستماع. فالمشاركون يركزون على ما يفعله المتحدث لا على ما يقوله، وإذا ما كان الموضوع المطروح مملاً

أو كان يكرر المعروف لديهم، أو لم يوفق في جذب انتباه المستمعين فإن ملابسه وسلوكه في أثناء العرض والجوهرات التي تتزين بها المتحدثة تصبح أكثر إثارة للمستمع من محتوى العرض نفسه.

وإذا ما كان الجو داخل القاعة حاراً أو بارداً مثلاً، وكانت الكراسي غير مريحة والإضاءة ضعيفة، فإن المستمعين يجدون صعوبة في المتابعة، لا سيما إذا كان عارض التقرير لا يتمتع بالمهارة المطلوبة في العرض. ولتفادي هذه المشكلات فإن على المتحدث أن يتنبأ بالعوامل التي قد تصرف انتباه المستمعين وتشغلهم عن التعلم وتتيح المجال للشرود الذهني. ليلق عارض التقرير بالاً على حجم القاعة، وترتيب المقاعد، والإضاءة، ودرجات الحرارة، وليحاول أن يجعلها تتناسب واحتياجات المستمعين والرسالة التي سيتولى تقديمها.

يتوجب على عارض التقرير أن يكون مدركاً لاحتياجات المستمعين خلال الجلسة فإذا ما كان يتحدث لجماعة نشيطة من البشر، فليعط أوقات راحة أقصر مما لو كانت الجماعة غير نشيطة. وليحاول أن يجعل القاعة أقل حرارة مما كانت عليه إذا جاءت الجلسة بعد وجبة غذاء ثقيلة تناولها المستمعون، بهدف مساعدتهم على اليقظة والانتباه.

ح) إذا فهم المستمعون المعلومات المطروحة واقتنعوا بأهميتها فإنهم غالباً ما يطبقونها في مواقع أعمالهم.

إذا ما كان لدى المستمع دافعاً قوياً للاقتناع بما عرض عليه، فإن هذا الافتراض ليس خطأً، ولكن يبقى الافتراض بقوة الدافع هو الخطأ بعينه، يستطيع عارض التقرير أن يقوي من دوافع المستمعين للاقتناع بما استمعوا إليه إذا ما أوضح المنافع التي ستعود عليهم بسبب الاقتناع، وليحاول عارض التقرير كذلك أن يحفظ المستمعون على الاستماع باستخدام طرق متعددة للمتابعة.

(2) تأكيد المصداقية:

يستجيب الجمهور المستمع لعارض التقرير إذا اقتنع بمصداقيته، ولتأكيد هذه المصداقية فإن على المتحدث أن يكون على دراية تامة بالموضوع الذي يتناوله، وأن يكون بإمكان مستمعيه أن يصدقوه فيما يطرح من أفكار، وأن تكسبه تصرفاته حب الجمهور وإقباله عليه.

فعندما آن الأوان لأن يخبر رسول الله ﷺ أهل مكة ببعثته وأن يبلغهم رسالة ربه، صعد على الصفا، ونادى بأعلى صوته: يا بني فهر، يا بني عدي – معدداً بطون قريش حتى اجتمعوا، وجعل الذي لم يستطع أن يخرج، يرسل رسولاً لينظر ما هو، فجاء أبو لهب مع من جاء من قريش، فلما اجتمعوا، قال النبي ﷺ : أرأيتم لو أخبرتكم أن خيلاً بالوادي، تريد أن تغير عليكم أكنتم مصدّقي؟ قالوا: ما جربنا عليك كذباً، قال: فإني نذير لكم بين يدي عذاب شديد. قال أبو لهب: تباً لك سائر اليوم ألهذا جمعتنا(*).

(3) الإحاطة بطرق ترتيب الكلام:

هناك عدة نماذج وأشكال لترتيب الكلام، يمكن استخدامها لعرض النقاط الرئيسة للموضوع بطريقة مناسبة، منها:

أ) **السبب والأثر**: ووفق هذه الطريقة، يبدأ عارض التقرير بالسبب ثم ينتقل إلى أثر ذلك، أو العكس.

ب) **المعضلة والحل**: يعرض المتحدث المعضلة أولاً ويبين عناصرها الرئيسة، ويحاول توجيه مستمعيه نحو الحل.

جـ) **العلاقة العامة**: يتم وفق هذه الطريقة ربط النقاط الرئيسة أو في بعض الأحيان النقاط الفرعية، مع العنوان العام.

د) **النظام العشوائي**: عند التحدث عن أفكار عديدة لا تتعلق إحداها بالأخرى، يمكن للمتحدث وضعها في أي ترتيب يراه مناسباً ومؤثراً.

(*) متفق عليه.

(4) الإحاطة بطرق دعم الأفكار:

إضافة إلى غرس الاهتمام في المستمعين، فإن الطـرق التاليـة تسـاعد في إيضـاح أفكار المتحدث:

أ) التفسير: وهذا يعني تعريف المصطلحات والمعاني ووضعها في إطار الفكرة المطلوبة.

ب) الأمثلة: أي طرح الأمثلة التي تشرح الفكرة أو القضية المطروحة.

جـ) المقارنة والتناقض: وتعني إبراز النقاط المتشابهة أو الاختلافات بين عوامل معروفة وأخرى غير معروفة.

د) الإحصائيات: أي دعم الأفكار من خلال الإحصائيات، ومن شأن ذلك تقوية درجة القبول للأفكار لدى المستمعين.

هـ) إعادة الصياغة: تعني إعادة التفسير بأكثر من طريقة وأكثر من مرة، بحيث تعاد الصياغة لتفسيرها والتأكيد على أهميتها.

(5) إدراك عوامل إيجاد الرغبة أو الاهتمام:

إن المعضلة الدائمة التي يواجهها عارض التقرير هي إيجاد وإدامة الرغبة والاهتمام لدى مستمعيه وهناك طرق عديدة لتحقيق ذلك، منها:

أ) استخدام العبارات الأخاذة: أي استخدام عبارات رنانة يكون لها صدى ووقعاً إيجابياً في نفوس المستمعين.

ب) طرح الأفكار المهمة التي تثير الاهتمام: فطرح فكرة الرفاهية وتحسين مستوى المعيشة مثلاً يصير اهتمام الجميع.

جـ) استخدام الكلمات المحددة والواقعية: وهذا من شأنه أن يوصل المعنى الدقيق للمستمع، مما لا يثير اهتمام المستمعين فحسب بل يضيف أيضاً إلى تفهمهم للمعنى المحدد.

د) الفكرة المعروفة: إن طرح فكرة معروفة تثير في العادة اهتمام المستمعين، لأنها تضعهم على أرضية صلبة وتزيد من ثقتهم في النتائج التي توصل إليها عارض التقرير والسبب في هذا أن المستمع يعرف شيئاً مسبقاً حول الفكرة المطروحة.

و) التنويع: يحفز التنويع على الاهتمام ويديمه، ويتضمن ذلك اختلاف شدة الصوت ونغمته، واستخدام الإيماءات المعبرة.

(6) المهارة في استخدام مساعدات العرض:

رغم أن العروض يمكن أن تتم دون استخدام مساعدات مرئية مثل الشفافيات أو اللوحات المكتوبة، فإنها أداة قوية ينصح باستخدامها فالناس عادة يجدون سهولة في المتابعة والحصول على معلومات أكثر في حالة استخدام مثل هذه المساعدات.

ويتطلب استخدام مساعدات العرض ضرورة التخطيط الجيد لها بحيث تكون محتوياتها مرتبطة تماماً بالمادة المعدة ومعبرة عنها. كما يجب اختيار الأنواع المناسبة منها وفقاً لموضوع العرض، والاهتمام بإعدادها وإخراجها في صورة مناسبة.

قد تسهم هذه المساعدات في تذكير عارض التقرير بالنقاط الرئيسة التي يود طرحها، ولكن ما تجب الإشارة إليه عدم الإكثار منها والاكتفاء بتسليط الضوء على النقاط الرئيسة التي يرغب عارض التقرير في أن يركز عليها جمهور المستمعين.

(7) كتابة المذكرات أو الملخصات:

المذكرة ملخص يقوم العارض أو المقدم بإعدادها وكتابتها لمساعدته أثناء العرض كمرشد لتسلسل الأجزاء وضمان عدم نسيان أي منها. ويراعي في إعداد هذه المذكرات:

- أن يحتوي فقط على الكلمات (أو الجمل) الأساسية Key Words.
- أن تكتب بخط كبير حتى يمكن قراءتها عن بعد.
- ألا تتضمن جميع المادة المعروضة، ويجب ألا يقرأها المقدم بل يأخذ منها النقاط المهمة ويستعين بها على تسلسل موضوعه.

ويوزع العارض أحياناً على المستمعين هذه المذكرات أو الملخصات، كما قد يوزع بعض الجداول التي يصعب وضعها على شفافيات أو وسائل العرض الأخرى.

إن مما تجدر الإشارة إليه أن قراءة مادة العرض على جمهور المستمعين من شأنها أن تجعلهم يشعرون بالملل ويفقدون حماسة الاستماع. كما أنها تضعف من قدرة تواصل المتحدث مع الجمهور. ولذا فإن وضع خطوط عريضة على ورقة منفصلة بحيث تذكر عارض التقرير بالنقاط الرئيسة التي يود تغطيتها أمراً مفضلاً، ويحول دون الحاجة إلى تقليب صفحات التقرير بشكل ممل على مرأى من المستمعين.

وإذا ما استعمل عارض التقرير بطاقات ذات حجم صغير، فليجعل كل بطاقة تختص بموضوع فرعي واحد، ولتكتب بحروف كبيرة وغامقة كي تسهل قراءتها، كما يمكن للمتحدث المتمرس استخدام بطاقة واحدة كبيرة ليقوم بتدوين جميع النقاط الرئيسة للتقرير عليها.

(8) اختيار وتجهيز غرفة العرض:

تعتبر عملية الاختيار والإعداد الجيد للغرفة التي سيتم فيها التقديم والعرض مهمة وضرورية، وذلك لضمان تركيز المستمعين على موضوع العرض دون مضايقات قد تبدو بسيطة إلا أنها تؤثر في درجة تركيزهم واستماعهم، ويجب أن يراعي في اختيار وتجهيز غرفة العرض:

- مناسبة مساحة الغرفة لعدد الحاضرين.
- مناسبة درجة الحرارة (من 18 إلى 20 درجة مئوية).
- مناسبة الإضاءة، بحيث تمكن المستمعين من تسجيل الملاحظات وتوفر في الوقت نفسه الرؤية الجيدة لوسائل ومساعدات العرض.
- اختيار طريقة تنظيم المقاعد داخل الغرفة، بما يتناسب مع العدد. وينصح عادة باستخدام شكل حرف "U" أو ما يسمى "حذوة الحصان Horse Shoe "، فهي تشجع على المناقشة، كما يجب التأكد من أن المستمعين يستطيعون مشاهدة مساعدات العرض.
- التأكد من توافر مصادر الكهرباء في موقع مناسب في حالة استخدام معدات عرض تحتاج إلى ذلك.

(9) تجاوز العصبية:

يمثل الخوف واحداً من أهم العقبات التي يجب على عارض التقرير أن يتخطاها قبل البدء في حديثه، فالخوف من المنصة أمر طبيعي لمعظم الناس. حتى الممثلون يخافون منها، فيرتفع نبضهم وتتعرق كفوف أيديهم، وتجف حلوقهم، وتضعف ركبهم وتهتز أيديهم قبل البدء في أداء أدوارهم.

إن مراجعة المادة التي سيلقيها عارض التقرير قبل إلقاء التقرير مباشرة يزيد من عصبيته، في الوقت الذي ينبغي عليه أن يخفف من توتر أعصابه ويهدئ من روعه، ولذا عليه أن يلجأ وهو ينتظر دوره على المنصة، إلى تركيز انتباهه على المتحدثين الآخرين في حالة وجودهم، أو على جمهور المستمعين، أو حتى على اللوحات الموجودة في القاعة. وليلجأ كذلك إلى التخلص من الطاقة العصبية الزائدة لديه، وذلك من خلال ممارسة بعض التمارين البسيطة، كالضغط على بعض العضلات ومد الذراعين والرقبة والأرجل، ومن ثم تركها في حالة استرخاء، إن تكرار مثل هذه التمارين سوف يقلل من مستوى التوتر لديه.

ولدى توجه عارض التقرير إلى المنصة عليه أن يتوقف قليلاً ليأخذ شهيقاً بطيئاً وعميقاً، ثم ليحبس الهواء داخل رئتيه قليلاً قبل زفره، إن من شأن ذلك أن يجنبه البدء في حديثه بشكل عصبي، ويحول دون اهتزاز صوته، كذلك على عارض التقرير أن يحاول كسب عدد من الأصدقاء من جمهور المستمعين قبل البدء، كأن يلتقي أو يتحدث مع عدد مهم، أو يسمح لعينيه أن تلتقي بأعينهم وذلك لتشجيع السلوك الاستقبالي لديهم، كما أن رؤية بعض الوجوه المبتسمة من جمهور المستمعين، لدى بدء العرض تعيد لعارض التقرير ثقته بنفسه.

(10) التمرين المسبق:

تعتبر الممارسة من أهم عوامل العرض الناجح، فهي تمنح عارض التقرير الثقة في نفسه، وتجعله محيطاً بما يود أن يعرضه، فليحاول أن يتمرن على ذلك إما أمام المرآة مع وجود مسجل أو (كاميرة فيديو)، وذلك بهدف الوقوف على إيماءاته وتعبيرات وجهه. وهذا مفضل، أمام أحد الأصدقاء أو أفراد العائلة، بحيث يزود بتغذية راجعة أمينة.

تؤثر لغة الجسم Body Language على نجاح الحديث فإذا ما قضى عارض التقرير وقت العرض بأكمله خلف المنصة، ظن المستمعون أنه مختبئ خلفها، الأمر

الذي يفرض عليه أن يعطي الفرصة للحاضرين لرؤيته ورؤية يديه، بحسبان أن يديه من أدوات الاتصال المهمة التي لابد من استخدامها للتأكيد على ما يود التأكيد عليه.

أن العينين أداة من أدوات الاتصال التي تدعم العلاقة بين عارض التقرير فلينظر عارض التقرير إلى نقطة المركز (أو الوسط) في المجموعة، ولينعم النظر في مستمع بعينه حين يريد أن يقول شيئاً مهما، ثم ليحرك نظره إلى شخص آخر لدى طرح نقطة أخرى، فذلك أدعى إلى تقريب المستمعين من المتحدث، وإبقائهم في حالة من اليقظة والانتباه.

حري بعارض التقرير أن يبتسم، فالابتسامة توفر للمستمعين شعوراً بالأمان، ولعله من الجدير بالذكر أن بدء الحديث بابتسامة يعطي المستمعين انطباعاً بأن المتحدث مسرور بلقائهم، وليتذكر المتحدث بأن الانطباع الذي يكون لدى المستمعين يبدأ قبل أن يصل إلى المنصة.

إن لغة عارض التقرير والمفردات التي يستخدمها من الأمور المهمة التي يجب أن يوليها العناية المناسبة. فليستخدم المفردات السهلة، وليبتعد قدر الإمكان عن التكلف والتصنع في اختيار الألفاظ، لأن ذلك يشعر المستمعين بتعالي المتحدث. ولتكن الجمل التي يستخدمها قصيرة (وأقصر مما تكون عليه في المادة المكتوبة) بحيث يتراوح عدد كلمات الجملة الواحدة بين (15) و(18) كلمة. أن هذا يساعد على استيعاب المستمعين لما يقال، ويتيح الفرصة لعارض التقرير للتنفس بشكل طبيعي.

ثانياً - التقديم أو العرض الفعلي:

(1) العناية بأسلوب الإلقاء:

إن أفضل العروض يمكن أن يفسدها أسلوب الإلقاء غير المناسب. لقد كان دعاء النبي موسى عليه السلام وهو يعد للتحدث إلى فرعون هو:

"قال رب اشرح لي صدري، ويسر لي أمري واحلل عقدة من لساني، يفقهوا قولي". صدق الله العظيم.

جدير بعارض التقرير أن يراعى أثناء عرضه القواعد الأساسية التالية:

أ) إصدار الإيماءات المناسبة:

لا ينبغي أن يشعر عارض التقرير أنه ملزم بالوقوف في بقعة واحدة أو أن أعضاء جسمه ممنوعة من الحركة. من المفيد أن يتدرب على عرضه أمام مرآه. ليجرب باستخدام أنواع مختلفة من الإيماءات ليقف على مدى مناسبتها ليرى من المهم ألا ينفر من استخدام الإيماءات بل نوظفها بنجاح.

ب) الوقفة:

يجب أن يظهر عارض التقرير بأنه على ثقة بنفسه خاصة خلال اللحظات التي يقترب فيها من المنصة أو المنبر الذي سيقف عليه، كما يجب أثناء إلقاء العرض أن تتفق حركات الجسم مع الكلمات المنطوقة. إن الوقوف بشكل ثابت يجعل المتحدث أقل ميلاً إلى تحويل انتباهه أو إلهاء جمهور مستمعيه بأشكال وحركات منفذة.

وعندما يتحدث عارض التقرير لمجموعة من الناس وهو جالس أو واقف بجانب مكتب أو منضدة عليه تجنب الاستناد إلى هذه الأشياء، فالمناضد والكراسي والمنصات ليست عكازات، ولكي يكون الحديث فعالاً يجب عليه أن يبدي قدراً معيناً من الحيوية البدنية. إن الاستناد إلى الأثاث يعطي المستمعين انطباعاً بأن المتحدث لا يستطيع أن يوفر لنفسه ما يحتاج إليه من طاقة وقدرة تمكنه من الوقوف، وعلى المتحدث أن لا يشعر بمجرد وقوفه وراء المنصة أو المكتب أن قدميه صارتا ضاربتين في الأرض كالجذور ليأخذ حريته في التحرك في مكانه ما دام لهذا التحرك هدفه، ولا يقطع المكان جيئة وذهاباً لمجرد الحركة، ففي ذلك إهدار لما لديه من طاقة، بل ليتحرك حينما يكون لديه السبب لذلك، قد يحتاج الأمر إلى التحرك نحو السبورة أو شاشة العرض كي يكتب عليها، أو أن يلتفت بين حين وآخر كي يواجه جزءاً من جمهور المستمعين الذين قد لا يكون بإمكانهم رؤية عارض التقرير بشكل جيد.

هناك سبب واحد مقبول للخروج من خلف المنصة والتحرك باتجاه جمهور المستمعين وهو تقريب المسافة بين عارض التقرير والمستمعين من أجل تأكيد نقطة مهمة. ليتذكر عارض التقرير أن فعالية الاتصال تتناسب طردياً مع المسافة بينه وبين

الجمهور، فكلما قصرت المسافة كان ذلك ادعى لإعطاء الانطباع بوجود صلة عميقة بينهما، وادعى لتحقيق التأثير المطلوب.

جـ) الاتصال البصري (بالعين):

إنه من المهم توزيع النظرات على جميع الحاضرين والتنقل من واحد إلى آخر، على أن لا يلقي بنظره فوق مستوى رؤوس المستمعين وأن يتجنب النظر في الفراغ.

إن النظر في الفراغ يجعل المستمع يشعر بغياب الصلة بينه وبين المتحدث، كما يجب قبل كل ذلك عدم تركيز النظر على المذكرات أو على المنصة، ليتذكر أنه يتحدث إلى الناس ولا يستعرض صوته فقط، يجب التعود على التحدث إلى الجمهور بصوت أعلى من المعتاد. إذا ما تمتم عارض التقرير فهذا يعني أنه ليس على يقين من سلامة ما يقول، ويخاف أن يسمعه أحد، ذلك لأنه لم يقم بمراجعة ما دمته جيداً.

ليكن على اتصال بعينيه مع جمهور المستمعين، وليحاول أن يتحدث إلى كل شخص منهم أو على الأقل كل منطقة تجمع عدداً منهم، كالذي يتحدث في التلفاز يبدو من حديثه على الشاشة أنه يتحدث إلى كل شخص من المشاهدين.

د) الصوت:

إن العروض تعد لتلقى فتسمع وسواء تم استخدام مكبرات الصوت أو لم يتم ذلك فعلى عارض التقرير أن يقوم بعمل تقويم متقن لمستوى شدة الصوت التي يجب أن يبلغها صوته حتى يسمعه الآخرون بوضوح.

قد تكون نغمة الصوت من المشكلات التي يصعب التغلب عليها، لكن الخطوة الأولى هي تحديد طبيعة هذه المشكلة. هناك صنفان رئيسيان منها: النغمة الوحيدة والنغمات المتغيرة، فأما النغمة الوحيدة فهي متعبة للمستمع كالعزف على المفتاح نفسه من (البيانو) من دون غيره. ونتيجة لذلك يصبح من الصعب التركيز على ما يقال حتى لو كانت المادة التي يقدمها عارض التقرير جيدة. أما المتحدث الذي يتمتع بنغمات متغيرة فإنه كالصوت المغرد الذي يرتفع وينخفض على فترات منتظمة. ويميل جمهور المستمعين إلى أن يركزوا على طبقة الصوت متعددة النغمات أكثر من التركيز

على الكلمات التي يسمعونها. وغالباً ما تكون هذه المشكلة نابعة عن حفظ الموضوع عن ظهر قلب. إن استخدام جهاز التسجيل الصوتي يفيد في تحديد طبيعة النغمة الصوتية والتمرس على التغلب عليها.

على المتحدث أن ينوع في نبرة صوته، فأحياناً يخفض النبرة إشعاراً منه بانتهاء الجملة، وقد يحافظ عليها أو يزيدها قليلاً إشعاراً منه بأن الإجابة عن سؤال معين قد انتهت.

إنه يمكن للناس أن يستمعوا بسرعة تفوق السرعة التي يتحدث فيها المرء (فالشخص العادي يستطيع أن يستوعب (400) كلمة في الدقيقة، في حين لا يستطيع المتحدث أن يتحدث أكثر من (200) كلمة في الدقيقة، وإذا ما ترك المتحدث هؤلاء الناس من دون شيء يستمعون إليه فإن اهتمامهم سوف يشتت. قد يكون من المطلوب التحدث بأسرع مما يفعل المتحدث عادة. وليس هناك معدل واحد لإلقاء العرض الأنسب لجميع المتحدثين، لكن على عارض التقرير أن يتحدث بأسرع ما يمكن أن يفعل من دون أن يتلعثم عند نطق الكلمات أو ينطق مقاطع الكلمة بشيء من الغموض أو الإبهام.

إن الوضوح في هذا الصدد مهم، إذ يتعين أن تكون كل كلمة مفهومة، إن الوضوح من صلب عملية الإلقاء الجيد. على المتحدث أن ينطق كل كلمة بوضوح وأن يتجنب استخدام الحشو من الكلمات التي تستخدم كلازمة مثل (أنا أعني)، (أنت تعرف)، (أ هـ)، (أم م م)، أو (هـ م م).

هـ) التوقف أثناء الحديث:

اعتاد معظم الناس على استيعاب التفاصيل والمعلومات الجديدة عن طريق القراءة، ولذلك فإنه من الأهمية بمكان أن يتخلل العرض وقفات قصيرة. كما يجب عند طرح نقطة مهمة التوقف لبرهة أطول من المعتاد عليه عند نهاية الجملة، للسماح للجمهور باستيعاب هذه المعلومات. إن التوقف عند نقاط معينة ذات أهمية خاصة يضفي على العرض قوة وشيئاً من العذوبة والجاذبية.

و) التوقف عن الحديث:

لسبب ما نجد أن أكثر الناس عزوفاً عن التحدث أو العرض أكثرهم تردداً في التوقف عن الحديث، إنهم يرغبون في التأكد من أن جمهور المستمعين قد فهم تماماً واستوعب النقاط المختلفة التي طرحوها، فيأخذون في تكرار الحديث من جديد باستخدام جمل مثل (إن ما كنت أحاول أن أقوله هو ...) وفي الوقت الذي نجد فيه عملية تكرار النقاط الأساسية بشكل موجز، خاصة باستخدام رسومات بيانية، مفيداً فإن تقديم موجز مرتجل وغير منظم مع التكرار مرات عديدة لعبارة مثل (أخيراً أيها الأخوة والأخوات ...) يكون ضاراً بالعرض، لذلك على المتحدث أن يلتزم تماماً بطريقته المخططة للإلقاء وألا يكرر كلمة (أخيراً...) أو (ختاماً) أكثر من مرة واحدة.

ز) ذات المتحدث:

إن الرسالة التي يتلقاها جمهور المستمعين ورغبته في قبولها يحددها إلى حد كبير فهمه لعارض التقرير كشخص، ولكي يكون المرء متحدثاً مؤثراً وفعالاً فليس عليه امتلاك الصفات التي تكسبه احترام الجمهور فحسب؛ بل عليه أن يبرزها ليحس بها السامع. ثمة نقاط أساسية سوف يعتمد عليها الجمهور في إصدار حكمه على المتحدث منها، أنها الإخلاص والدماثة والطاقة التي يتمتع بها عارض التقرير.

إن عملية الاتصال هي عملية تفاعل كلية لا تتجزأ، وأنه لأمر جوهري أن ينقل جسم عارض التقرير وصوته وتعبيراته شعوراً بالاهتمام والحماسة تجاه الموضوع المطروح، وإلا فإن المتحدث غير مؤهل للحديث، إن جمهور المستمعين سوف يدرك نقطة الضعف على الفور، ويفقد جسور التواصل مع المتحدث وسوف يدير ظهره للعرض ولا يأبه به.

ح) المظهر الجسماني لعارض التقرير:

إن اختيار عارض التقرير ملابسه يؤثر على رأي الجمهور فيه. وبشكل عام فإن ارتداء ملابس بسيطة يكون مبعثاً للشك في قدراته من قبل الجمهور، وبالتالي، فإن

عليه ارتداء ملابس رسمية أفضل من تلك التي يرتديها جمهور المستمعين، ولكن دون مبالغة، فالمبالغة في ذلك قد ينظر إليها على أنها نوع من التعالي.

وإذا كانت الجلسة متفلزة أو أنها ستسجل على شريط فيديو، فإنه يفضل ارتداء ملابس ليست غامقة ولا فاتحة. إن من أفضل الألوان التي تناسب الكاميرا اللون الأزرق أو اللون الرمادي. كما أن ارتداء ربطة عنق حمراء من شأنها أن تساعد في جذب انتباه المستمعين.

(2) كتابة المقدمة والملاحظات الافتتاحية:

ليكتب عارض التقرير المقدمة بنفسه فهذا يسهم في إعطاء صورة أوضح عنه وعن قدراته، وعادة ما تبدأ المقدمة بعبارة مثل: (إنه لمن دواعي سروري أن أقدم...).

ليحاول المتحدث في الدقائق القليلة الأولى من العرض أن يؤثر في الجمهور إيجابياً لاستقبال عرضه، وذلك من خلال الإيحاء بالثقة والسيطرة على الموضوع، ومن خلال رفع الصوت في العبارات القليلة الأولى، ويعتبر السؤال البياني والبلاغي Rhetorical Question الذي يطرح لمجرد التأثير في النفوس لا بهدف الحصول على إجابة، واحداً من الطرق الجيدة لجذب انتباه الجمهور، ويبدأ هذا السؤال عادة بـ (ماذا إذا...؟ أو ماذا تظنون بكذا وكذا) وهنا لابد من أن يقود السؤال إلى الموضوع المطروح، وأن يحفز الجمهور على التفكير.

إن الاتجاه الذي يتخذه المتحدث في عرض الموضوع كله تأثير كبير على استقبال الجمهور لما يقال، فلينظر المتحدث إلى أن تقديمه للعرض بمثابة تكريم له لابد له من الاعتراف به والتعبير عنه، وليكن كذلك مسروراً بهذه المناسبة.

على عارض التقرير أن يتكلم بصيغة الجمع (نحن) لا بصيغة المفرد (أنا وأنت)، لأن ذلك يقربه من الجمهور. وليعلن عن سعادته بقضاء وقت ممتع معه، حتى لو كان لا يراه كذلك وليرحب بالنقد، فذلك مدعاة لبناء الثقة بينه وبين الجمهور، ومدعاة كذلك للإعجاب والتقدير.

إن صوت عارض التقرير هو أداته الأساسية لإيصال رسالته، فليكن صوته قوياً كي يصل إلى الصفوف الخلفية في القاعة، وليغير من نبرات صوته كي يكون ذلك مبعثاً لعنصر الإثارة والتشويق في العرض، وليحذر المتحدث من السرعة في إعطاء المعلومات لما لها من تأثير على استيعاب الجمهور لما هو مطروح.

وإذا ما شعر عارض التقرير أنه بحاجة إلى التقاط أنفاسه بين فترة وأخرى فهذا يعني أنه يتحدث بسرعة. وبالتالي، فإن عليه أن يخفف من سرعته. وفي المقابل فإن البطء في الحديث المصاحب للآهات الصادرة من المتحدث ينتقص من الرسالة، ويحط من شأنها، ويشتت انتباه المستمعين. وعلى عارض التقرير كذلك أن يوفر لحظات من الصمت أثناء عرضه كي يتيح للمستمعين استيعاب ما تم ذكره. والاستعداد لاستقبال ما سيلي ولعله من المناسب أن يتخذ صديقاً له ممن يجلسون في الصفوف الخلفية، بحيث يعطيه إيماءة لدى ظهور بعض المشكلات المتعلقة بسرعته في الحديث أو في حجم المعلومات المقدمة، كما قد يلفت نظره إلى انتهاء وقت العرض.

(3) التلخيص:

إنه من الضروري أن يقوم عارض التقرير بتلخيص النقاط الرئيسة لعرضه في نهاية العرض فذلك مدعاة لتذكير المستمعين بما تم عرضه.

على المتحدث أن يراعي مبادئ الاتصال التالية في تقديمه للعرض أو في تلخيصه:

- استخدام لغة المستمعين إلى الجديد ومن المحدد إلى المطلق.
- التدرج من المعروف إلى الجديد ومن المحدد إلى المطلق.
- مراقبة الوقت على مستوى كل جزء وعلى مستوى العرض كله، وتعديل التوقيتات الموضوعة إذا تطلب الأمر ذلك.
- عدم إغراق المستمع في التفاصيل، والاحتفاظ ببعضها للمناقشة.
- عدم إعطاء الظهر للمستمعين أثناء الكتابة.
- عدم قراءة المذكرات أثناء العرض، إلا إذا كانت هناك ضرورة لذلك.

- التأكد من أن الجميع يرون وسائل العرض.
- الاتصال المستمر مع المستمعين والنظر في أعينهم معظم الوقت.
- توزيع الاهتمام على جميع الحاضرين.
- مراقبة ردود فعل المستمعين تجاه المعلومات المقدمة.
- مراجعة العرض مع أحد الزملاء بعد الانتهاء، وسؤاله عن الأخطاء التي وقع فيها بهدف تداركها مستقبلاً.
- الإتيان بمقدمة توضح الغرض من اللقاء، وليسمح عارض التقرير بتوجيه الأسئلة إليه في أي وقت، فالجلسة ليست محاضرة تعليمية، بل إنها لعرض تقرير. ليس هناك ما يدعو إلى القول بأن الأسئلة في الآخر، لأن ذلك قد يكون في المدرسة أو الكلية، اللهم إلا إذا كانت هناك ظروف تحتم ذلك كضيق الوقت أو الخوف من فقدان السيطرة.
- كسب ود المستمعين، والظهور بمظهر الواثق بنفسه المطمئن لغزارة علمه واتساع ثقافته وطول خبرته.
- الترحيب بالنقد وعدم الشعور بالألم أو الهوان إذا ما اختلف المستمعون بآرائهم مع عارض التقرير.

ثالثاً- توجيه الأسئلة:

على عارض التقرير إن أراد تحسين الأسئلة التي يطرحها أن يدرك، أولاً أن للسؤال قوة وأثراً كبيراً في شحذ اهتمام المستمعين والحصول على مشاركة فعالة من قبلهم، وعليه أن يتخطى، ثانياً، العقبات التي تحول دون الحصول على المعلومات المطلوبة، وأن يستخدم ثالثاً، تقنيات محددة في توجيهه الأسئلة، فالأسئلة:

- تفرض قدراً من الإجابات:

طرح السؤال هو كالصدمة الكهربائية التي تصيب الدماغ، إذ بمجرد توجيه السؤال لشخص ما فإنه سيشعر بضرورة الإجابة عنه. السؤال إذن طريقة فعالة للبدء في أية عملية اتصالية، ومن ثم الحصول على الاستجابة المطلوبة.

- تمنح القوة لمن يوجهها:

إن طرح الأسئلة يحدد اتجاه موضوع المناقشة، كما أن الشخص الذي يطرح سؤالاً ما يصبح في موقف أقوى من الشخص المعني بالإجابة.

- توفر المعلومات:

يقال أنه من الأفضل للمتحدث أن يعرف كيفية توجيه الأسئلة على أن يعرف إجابتها، فالأسئلة من أكثر الطرق فعالية في الحصول على المعلومات، إذ يستطيع المتحدث الحصول على المعلومات الصحيحة في الوقت الصحيح إذا ما استخدام أسئلة محددة. كما أن إثارة الأسئلة ستمكن المتحدث من التعرف على مدى إحاطة المستمعين بالموضوع المطروح وعلى جوانب قوتهم وضعفهم.

على عارض التقرير أن يعي متى يستخدم الأسئلة المفتوحة Open – ended Questions ومتى يستخدم الأسئلة المغلقة Closed- ended Questions أي أن يعي حدود استخدام كل نمط منهما في موقف معين.

وعلى الرغم من أن نمط الأسئلة المفتوحة قد يفضل في أحيان كثيرة على النمط الآخر، فهو يتيح للمستمعين فرصة المشاركة وإعطاء المعلومات، فإن كثيراً من المتحدثين يفضلون الأسئلة المغلقة، لأنها توفر إجابات قصيرة وسريعة، وعلى أية حال، بإمكان عارض التقرير استخدام كلا النمطين من الأسئلة للحصول على المعلومات.

ومهما يكن نمط السؤال الذي يستخدمه عارض التقرير يظل الهدف الأساس هو الوفاء بحاجات المستمعين، فليست من الحكمة أن يتوقف كل خمس دقائق، مثلاً، ليسأل: هل أدركتم ما قلت؟ والأجدى هنا أن يلجأ إلى طرق أخرى للحصول على التغذية الراجعة Feedback ولعل من أفضل الطرق في هذا السياق البدء من العام للانتهاء بالخاص.

ثمة احتمال أن يطرح جمهور المستمعين بعض الأسئلة التي من شأنها أن توسع من مجال الموضوع المطروح، أو أن تتحرى توضيحات لبعض النقاط المثارة، وفي مثل

هذه الحالة فإن مضاء سلاح عارض التقرير يعتمد على مدى إحاطته بالموضوع. ولكن إذا لم يستطع عارض التقرير الإجابة عليه الاعتراف بذلك، وإذا طرح أحد المستمعين سؤالاً استفزازياً فليحتفظ عارض التقرير بهدوء أعصابه وليتصرف معه باحترام.

إن الحديث العام مهارة يمكن تعلمها، ويمكن تنمية هذه المهارة بالممارسة وبفهم السمات الأساسية لسلوك المستمعين. وقد يجد بعض المتحدثين أنه من الأسهل البدء بالحديث أمام مجموعات صغيرة حتى إذا ما نمت الثقة بالنفس تم الانتقال بعد ذلك للحديث أمام مجموعات أكبر.

عشرون قاعدة للعرض الفعال:

إن كثيراً من الناس لا يجيدون مخاطبة الجمهور، إذ يشعرون بالارتباط عندما يقفون ليتحدثوا. وبالتالي فإن غرض القواعد التالية أن تجعل مهمة العرض أكثر يسراً. وأن العمل بهذه القواعد يدعم كفاءة مهارات الاتصال ومن ثم تتعزز فرص نجاح المستشارين لدى قيامهم بعرض تقاريرهم:

(1) لتتذكر أن معادلة النجاح ليست الكفاءة فحسب، فالكفاءة جزء من المعادلة والقدرة على التعبير عن هذه الكفاءة تمثل الجزء الآخر.

(2) تذكر الحكمة المأثورة: قل لي ماذا تقول، أقل لك من أنت. إن طريقة الكلام تحدد مكان الشخص في المجتمع، والمرء، كما يقول سيدنا علي كرم الله وجهه، مخبوء تحت لسانه فإذا تكلم ظهر.

(3) ابدأ من النهاية، بمعنى أن تبدأ بالنتيجة أولاً فتصبح البداية والنهاية عملية واحدة. ولا تبدأ حتى تنظر في أعين الجمهور.

(4) استخدم الاقتباس في بداية العرض من شخص مشهور لتقديم فكرة معينة، أو ابدأ بقصة شخصية للفت نظر المستمعين. وتذكر أن البداية القوية لا تعني أن تكون مملاً.

(5) ابتعد عن المنصة ما بين (12) و (8) بوصة. وتذكر أن مدة تركيز المستمع عشرون دقيقة تقريباً، وتضعف هذه القدرة بعد ذلك.

(6) ضع النص الذي تنوي عرضه على الجهة اليسرى للمنصة، وضع الصفحة الأولى على اليمين، وحرك الأوراق حركة انزلاقية.

(7) لتكن حركة العين في قراءة النص إلى أعلى ثم إلى أسفل ثم إلى أعلى مرة أخـرى، وليس العكس.

(8) لا تنظر إلى صفحات أوراقك ثم تقرأ، ثم ترفع عينيك عند منتصف الجملـة، ثـم تعيد النظر للصفحة في نهاية الجملة، والصواب هو العكس: رفع، فخفض، فرفع.

(9) اعتمد في حالات معينة على النص المعد مسبقاً دون أن تبـدو وكـأنك تقـرأ منـه، فتلك حيلة ذكية تجذب اهتمام الآخرين، والقليـل مـن المتحدثـين مـن يتقـن هـذه الحيلة.

(10) استخدم الصورة، لا تقل لي عنه بل أرني إياه، فصورة تغني عن ألف كلمة.

(11) لا توزع نسخاً من المادة المقدمة قبـل البـدء بـالعرض إلا في حـالات الضـرورة، فالوقت الأمثل للتوزيع هو بعد الانتهاء من العرض.

(12) اجعل الجمل قصيرة، وتجنب اسـتخدام الكلمـات الغريبـة، ولتكـن محـدداً، وتجنـب التحدث بغرور، وارفع صوتك دون صـراخ، وتـأن في العـرض، واسـتخدم الفكاهـة بحذر.

(13) لا تظهر أمام المنصة وكأنك تتأرجح، واجعل قدميك قريبتين مـن بعضـهما كـي تبدو مرتاحاً، ولا تحرك رأسك كثيراً، وامسك قلماً بيدك، وانقله من يد إلى أخـرى بدلاً من أن تقف مكتوف الأيدي.

(14) تذكر أن (11٪) مما يتعلمه المرء يأتي من خلال حاسة السمع و (83٪) يأتي مـن خلال حاسة البصر و(6٪) يأتي من باقي الحواس.

(15) رتب الشرائح أو الشفافيات ترتيباً صحيحاً، وليكن الخط مقروءاً من علـى بعـد (30) قدماً، وتعامل مع الشرائح أو الشفافيات المرتبطة مع بعضـها المتعلقـة بنقطـة معينة كما لو كانت شريحة واحدة أو شفافية واحدة.

(16) استعمل الوسائل المرئية كالشرائح والشفافيات بكياسة. وخصص نقطة أو فكرة واحدة لكل شريحة أو شفافية. ولا تبدأ بالعرض بوضع كومة من الشرائح أو الشفافيات على المنصة.

(17) استعمل الشرائح أو الشفافيات في منتصف التقديم، فلا تبدأ ولا تختم بها. على أنه يمكن اللجوء في بعض الأحيان إلى عرض سريع لمجموعة من الشرائح أو الشفافيات قبل البدء بتقديم المادة بهدف الحصول على جو مفعم بالحركة. واستخدم المؤشر في أثناء العرض.

(18) لا تجعل الشرائح أو الشفافيات تسيطر على الجلسة، إذ كلما زاد الاعتماد عليها ضعف المركز القيادي لعارض التقرير. ولتترك وقتاً للمتسمعين كي ينظروا إلى الشريحة أو الشفافية. لتتوقف عن الكلام ولتفعل ذلك بإشارة يد بسيطة تومئ إلى أن الوقت قد حان للنظر للشريحة أو الشفافية بتمعن.

(19) لا تتسرع في الإجابة عن الأسئلة، التزم بالصدق وعدم تزوير الحقائق ولا تسهب ولا تدخل في مهاترات مع شخص يود ارباكك ولا تستخدم جملة (لاتعليق) لأنها توحي بإخفاء أمر ما.

(20) لا ترجع إلى مكانك بسرعة بعد انتهاء عرضك بل ابق لثوان ناظراً للحضور، وإذا كان تصفيق أو استحسان فلتشكر الجمهور ثم لتقف لحظة ثم لتغادر المنصة.

الفصل الرابع

واقع الاستشارة الإدارية في الدول العربية

تمهيد:

أولاً – العملية الاستشارية

ثانياً – الجهة المستشيرة والجهة المستشارة

ثالثاً – الجامعات والمنظمات العربية

الفصل الرابع

واقع الاستشارة الإدارية في الدول العربية

تمهيد:

وبالرغم من أن هذا الفصل يتخذ من واقع الاستشارة الإدارية في الدول العربية عنواناً له فإننا لن نأتي على تقييم جهود الأجهزة الإدارية في الدول العربية في هذا المجال. كما أننا لن نأتي على ما تنفقه الدول العربية من أموال على الاستشارات الإدارية. بل سيقتصر عرضنا على مشكلات الاستشارة الإدارية التي يمكن محورتها في ثلاث: الأول، يتعلق بعملية الاستشارة نفسها. والثاني، يتعلق بالجهة الطالبة للاستشارة. والأخير، يتعلق بالجامعات والمنظمات العربية.

وفي هذا السياق يمكن القول ان جذور العمل الاستشاري تمتد في أعماق تاريخنا العربي والإسلامي، وفي القرآن الكريم والحديث الشريف الكثير من الآيات والأحاديث التي تحض وتشجع على الاستشارة(*).

(*) جدير بالذكر، أن ثمة اختلافاً بين الشورى والاستشارة، ويمكن الاستدلال من الآيات القرآنية الكريمة والسنة النبوية، المطهرة التي وردت بشأن الشورى، أنه قصد بها رأي المسلمين في مسألة معينة ومناقشته للوصول إلى الرأي السليم الذي يحقق مصلحة المجتمع الإسلامي بما يتفق مع قواعد الشريعة الإسلامية ولا يخالفها. ويقابل هذا المبدأ في الفكر الإداري الحديث ما عرف بـ"الإدارة بالمشاركة". في حين تعني الاستشارة، بكلمات موجزة، أخذ الرأي من أهل الحكمة والتجربة والمعرفة والاختصاص. ولعل الآية الكريمة "فسئلوا أهل الذكر إن كنتم لا تعلمون" تدلل على ذلك أصدق تدليل. وقد أخذ رسول الله صلى الله عليه وسلم بمبدأ الاستشارة فكان يستشير أهل الرأي والخبرة من أصحابه، والأمثلة على ذلك كثيرة؛ فقد استشار أصحابه يوم غزوة الأحزاب، وأخذ بمشورة سلمان الفارسي، الذي رأى حفر خندق حول المدينة المنورة لكي لا يدخلها المشركون. وقد سار على هذا النهج من بعده الخلفاء الراشدون المهديون، رضوان الله عليهم.

كانت الاستشارة في الماضي تطلب من أهل الدين والحكمة والمعرفة والعلم أو من كبار القوم وعليته بافتراض امتلاكهم ياصية العلم والمعرفة، ونضجهم وخبرتهم العملية، مما يساعدهم على محض النصح وإعطاء المشورة النافعة فيما يطلب إليهم.

غير أن تطور الحياة وتعقدها، وتخصص الأعمال فيها، بالإضافة إلى الطفرات والثورات الفكرية والتكنولوجية عملت على تطور العمل الاستشاري وأساليبه وطرقه ومتطلباته، في الوقت الذي لم يقابله تطور مواز في بيئة الإدارة العربية بمختلف أبعادها.

إن استقراء واقع الاستشارات الإدارية في الدول العربية يوضح الكثير من النقائص والعيوب، ويكشف بجلاء عن تعثر العمل الاستشاري بعامة وفي مجال الإدارة بخاصة في هذه الدول.

ولكن قبل المضي إلى رصد هذه المشكلات التي ما زالت تئن تحت وطأتها الاستشارة الإدارية في مجتمعنا العربي، يحسن القول أن هذا الواقع هو جزء من واقع الإدارة العربية ومشكلاتها. وبالرغم من أن قسطاً كبيراً من هذه المشكلات خارج عن نطاق قدرة خبراء الاستشارة الإدارية، الذين لا يستطيعون السيطرة عليها بشكل مباشر فإنهم في الوقت نفسه قادرون على إحداث التغيير في تلك الإدارة من خلال الآراء التي يقدمونها.

على أن الحديث عن هذه المشكلات لا يمنع من القول أن الاستشارة الإدارية قد أدت دوراً ملحوظاً في تنمية وتطوير الإدارة العربية خلال العقدين الماضيين. وإن كانت هناك بعض الصعوبات والأخطاء التي ارتكبت وجعلت إنجازاتها دون مستوى الطموح فإن ذلك يمكن تبريره إذا ما نظرنا إليها كفترة انتقالية لابد من أن يدفع ثمنها المستشير والمهنة الاستشارية على حد سواء[54].

أولاً – العملية الاستشارية، يغلب على هذه العملية ما يلي:

(1) عدم وضوح طبيعة العمل الاستشاري:

يعتبر عدم الفهم الكامل لطبيعة العملية الاستشارية في الغالب، سواء من قبل الجهة المستشيرة أو من قبل المستشار في مقدمة هذه المشكلات. فالجهة المستشيرة تريد شيئاً جاهزاً تطبقه دون عناء أو جهد من جانبها، بحيث يؤدي إلى التغيير والتحسين المطلوبين. ولعل هذا راجع إلى أن الجهة المستشيرة تنظر إلى المستشار نظرتها إلى الطبيب في تعامله مع المريض؛ فالطبيب يصف الدواء والمريض يتناول هذا الدواء[55]. ولاشك أن هذا المفهوم يتجاهل حقيقة أساسية تتمثل في أن الاستشارة هي تفاعل بين المستشير والمستشار، على نحو ما أسلفنا. ووثيق الصلة بهذا، أن المستشير غالباً لا يدرك ما هو الدور المتوقع منه تجاه المستشار، من حيث تزويده بالمعلومات وتقديم التسهيلات الممكنة له ومنحه الوقت المطلوب لمناقشة التقرير، والتداول معه حول مدى تقدم العمل وتوفير فرص النجاح إذا ما انتحى لتطبيق توصياته. إن هذا يدفع إلى القول بأن الدور المنوط بالمستشير في إنجاز أية استشارة لا يقل عن الدور الذي يقوم به المستشار في تلك المهمة. وأن الوضع المثالي هو أن تقوم العلاقة بين المستشير والمستشار على أساس الاقتناع الكامل بتكامل دوريهما في تقديم استشارة مقنعة[56].

يذكر نجيب اسكندر إبراهيم، أن الموقف المتفرج للمستشير لا يؤدي فقط إلى ضياع الجهد والوقت والمال المبذول في الاستشارة، ولكنه، فوق ذلك، قد يوجه المستشار، إذا كان لا يلتزم بأخلاقيات المهنة، إلى أيسر الحلول مستهدفاً في ذلك الكسب المادي أساساً، وربما وجد المستشار في سلبية المستشير وموقفه المتفرج مبرراً لقصر جهوده على كتابة تقرير أكاديمي يضع فيه تصوراً نظرياً مثالياً للحل دون التعمق في دراسة الظروف والمتغيرات والعوامل المختلفة المتداخلة التي قد تعيق أو تساعد أي حل من الحلول على أرض الواقع. ومثل هذا المستشار في الغالب يقدم نفس الحل النظري لأية منشأة تطلب منه الاستشارة بالنسبة للمشكلات التي تتشابه في أعراضها وتختلف، على الأرجح، في أسبابها وتاريخها. ويلجأ المستشار إلى هذا الأسلوب المنافي

لأخلاقيات المهنة اعتماداً على أن العميل لن يفيد من الاستشارة على أية حال، ما دام أنه لا يشارك مشاركة فعالة في مختلف مراحلها، ومن ثم تستوي الحلول في نهاية الأمر في نظره، لأن المستشير سيعجز عن تنفيذ التوصيات"[57].

ولا تقتصر فائدة المشاركة الحقيقية من جانب المستشير على الكفاءة في تنفيذ التوصيات، بل إنها عملية تدريبية للمستشير، وتصبح منظمته بعد ذلك أكثر قدرة على تشخيص مشكلاتها وتقدير الجهد والوقت اللازمين لحل أية مشكلة مستقبلية مشابهة.

ومن النقاط الأخرى المتصلة بعدم الفهم الكامل لطبيعة العملية الاستشارية ما يتصل بسيطرة الاعتماد على المستشار (الفرد) في تنفيذ الاستشارات. ولا شك أن ذلك يتجاهل أهم خصائص الظاهرة الإدارية، وهي أنها ذات طبيعة متعددة الجوانب، وتحتاج إلى جهود عدة مستشارين يتضافرون على دراستها بمختلف أبعادها. وحتى في حالة الاعتماد على الفريق الاستشاري يبدو ضعف التنسيق بين أعضاء الفريق ظاهرة تسترعي الانتباه. وقد يعود ذلك حينا إلى الرغبة في تجنب الإحراج، بخاصة إذا ما تساوى أعضاء الفريق في الخبرة والمستوى العلمي. وقد يعود أيضاً إلى عدم إدراك أهمية ذلك أحياناً أخرى، وبذلك يتعدد التوجيه وتتوزع المسؤولية ويتوقع كل مستشار من الفريق أن تتم المبادرة من غيره. ويبدو في حالات أخرى، لدى الاعتماد على الفريق، أن يتم تشكيله من ثلاثة أو أربعة مستشارين في حين قد تحتاج المهمة إلى مستشار وثلاثة مساعدين، مما يشكل هدراً في الموارد والإمكانات.

ووثيق الصلة بهذا السياق وجود أهداف غير معلنة أحياناً في ذهن المستشير لدى طلبه الاستشارة. ونعني بذلك أن يستدعي الفريق الاستشاري لمجرد تكريس رأي الرئيس في مواجهة آراء متعارضة من العاملين معه، وقد لا يكون هذا الهدف معلناً بل هو في الغالب غير معلن، ولعل من بين أسباب ذلك في رأي "**نجيب إسكندر إبراهيم**" أن الأيديولوجية التسلطية Authoritarian Ideology تنتشر في كثير من المنظمات في العالم العربي، وتأخذ مظاهر شتى. ولا يقف الاتجاه التسلطي عند الرئاسة في القمة بل ينتشر في المستويات الأدنى، من القمة حتى أدنى مستويات الهرم التنظيمي[58].

وفيما يتعلق بالمستشار، يشير الفقه الإداري في الاستشارات إلى أن المستشار الإداري ينبغي، في علاقته مع المستشير، أن يقوم بعدة أدوار تتمثل في تزويد المستشير بمعلومات معينة عن أوضاع مؤسسته، وتشخيص وحل مشكلات الجهة المستشيرة وإقناعها ومعاونتها في تنفيذ بعض الحلول المقترحة. كما أنه يقوم بدور تعلمي، أي إكساب المستشير القدرة على حل المشكلات التي قد تقع في المستقبل. كذلك الإسهام في زيادة فعالية الجهة المستشيرة. ولكن ما يشير إليه الواقع العملي أن قليلاً من المستشارين الإداريين يقومون بزيادة فعالية الجهة المستشيرة من خلال تحسين قدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية التي تعج بكثير من المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، ومن خلال تحسين قدرتها على استخدام مواردها المتاحة[59].

وقد يكون مناسباً هنا أن نأتي على مجموعة من الأسئلة لنحاول الإجابة عنها بـ "نعم" أو "لا" بهدف تحديد صفات وأسلوب عمل المستشار:

من هو المستشار:

(1) من يستعير منك ساعتك ليخبرك كم الوقت.

(2) من لا يتحدث العربية، ويحمل حقيبة بيده، ويرتدي بذلة وربطة عنق أنيقة.

(3) من يأتي من خارج الجهة المستشيرة بناء على طلب مديرها العام ليقنع العاملين في تلك الجهة بوجهة نظر مديرها العام.

(4) من يأتي بحل جاهز يخلص الجهة المستشيرة من جميع أدوائها.

(5) من يأتي ليأخذ أفكار ووجهات نظر المستشير، ليقدمها بلغة علمية على هيئة تقرير حسن المظهر.

(6) من يأتي وهو ملم بكل جوانب عمل الجهة المستشيرة، فنياً وإدارياً وسلوكياً وبيئياً.

(7) من يأتي إلى الجهة المستشيرة ليجلس في مكتب مجاور لمكتب مديرها العام، يغلقه على نفسه ليصفو له الجو ويتفتق له الذهن عن مقترحات لتطوير هذه الجهة، ويبقى على اتصال مستمر مع مديرها العام ليعرف منه أسرار العمل وكوامنه.

(8) من يأتي مؤمناً بضرورة تطوير واقع الجهة المستشيرة على هدي من النظريات والمفاهيم التي تلقاها في جامعات أجنبية.

(9) من يأتي دارساً للتراث الإداري العربي، ويحاول تطوير واقع المنظمة بما ينسجم مع الممارسات الإدارية في التراث العربي.

(10) من يأتي من داخل أسوار الجامعة بكتبه ومؤلفاته ونظرياته محاولاً تطبيقها في الجهة المستشيرة.

(11) من يأتي وقد بهرته تكنولوجيا العمل وتكنولوجيا السلوك في الغرب، فيحاول تطبيقها اعتماداً على مقولة أن ردم فجوة التخلف لا يتم إلا بالبدء من حيث انتهت إليه الأمم المتقدمة، تقصيراً للمسافات وحرقاً للمراحل.

(12) من يأتي لا لحل مشكلات الجهة المستشيرة بل لتحسين قدرتها على التعامل مع هذه المشكلات.

(13) من يتصور أن مهمته أشبه بمهمة أخصائي العلاج الطبيعي دون أن تصل إلى مستوى الركائز والدعامات لتعويض المريض عن أجزاء جسده المفقودة.

(14) من يأتي لينبه المستشير إلى الصواب ويتركه على حاله.

(15) من لا ينتحل آراء الآخرين، ولا يبتئس إذا انتحل الآخرون رأيه.

(2) الخلط بين البحث العلمي والاستشارة:

تشير هذه المشكلة إلى الخلط الدائر بين البحث العلمي والاستشارة. فقد تبين للكاتب من خلال إطلاعه على كثير من التقارير الاستشارية أن منها ما يكاد يكون نسخاً لفصل من كتاب أو بحث علمي، يتخذ من التوصيات العامة طريقاً له ولا يأتي على تقديم توصيات محددة تناسب الحال إلا في أضيق الحدود، بل قد يتعدى الأمر ذلك إلى نسخ الأفكار النظرية ونسخ الحلول الموجودة في استشارات أخرى. ولعلنا لا نذيع سراً إذا ذكرنا أنه قد وقع تحت أيدينا أكثر من عشرة تقارير استشارية لأحد الخبراء، أعدها عن مهام أجراها في عدد من الدول العربية تناولت موضوعاً متخصصاً، وتكاد هذه التقارير في محتواها تكون واحدة، لم تراع خصوصية كل دولة

وما تتمتع به من إمكانات وقدرات يجعلها متفردة على غيرها، والأعجب من ذلك أن المنظمة الاستشارية التي قدمت من خلالها هذه الاستشارات، أو العملاء الذين تلقوها لم يفطنو إلى ذلك في وقت مبكر.

ولعل من بين أسباب ذلك، غياب قواعد وأخلاقيات مهنة الاستشارات الإدارية التي تحض على إدراك الطبيعة الخاصة بكل استشارة. ولا شك أن إدراك ذلك يفرض على المستشار أن يبذل جهداً خاصاً في تشخيص المشكلات والمقارنة بين بدائل الحل[60].

إن غياب مثل هذه القواعد أدى إلى ممارسة الاستشارة الإدارية من قبل من لا يمتلك متطلباتها، بل أدى ذلك إلى عدم وجود تعريف محدد لمن هو المستشار في مجال الإدارة. ولا شك أن هذا الوضع شجع على أن يقوم مستشار متخصص في موضوع معين بتقديم استشارة في موضوع آخر ليس محل اهتمامه أو تخصصه، مما أضعف من فعالية الاستشارة وأفقدها احترامها وهيبتها بين مجموعة المهن الأخرى[*].

(3) عدم التحديد الواضح لموضوع الاستشارة:

تتمثل هذه المشكلة في غياب الفهم الكامل للعملية الاستشارية في مجال الإدارة ومراحلها وخطواتها، وغياب التحديد الواضح للاستشارة الإدارية من جانب الجهة المستشيرة وغياب التقييم والمتابعة، بحيث تغدو الاستشارة، في نهاية الأمر، تقريراً تضيفه إدارة الاستشارات إلى مقتنياتها دون دراسته.

كذلك، أدى غياب الفهم الواضح للاستشارة ومتطلباتها إلى ظهور تصور آخر مفاده، أن الاستشاري مسؤول عن كل ما يلزم للمشروع من دراسة، وعن النتائج المتمثلة في الآراء والمقترحات التي يقدمها، ولا مسؤولية على المستشير سواء من حيث

(*) لعله من الجدير بالذكر هنا، أن المنظمة العربية للتنمية الإدارية دعت إلى عقد الاجتماع السنوي الثاني لمسؤولي مراكز وخبراء الاستشارات في الدول العربية، خلال الفترة 21-22/ 12/ 1985 بهدف مناقشة مشروع ميثاق العمل الاستشاري الإداري العربي، وقواعد ممارسة المهنة الاستشارية وضوابط وإجراءات وأخلاقيات العمل الاستشاري، الذي أعدته لجنة تحضيرية ممثلة من بعض الجهات الحكومية والخاصة وبعض المنظمات العربية المعنية بنشاط الاستشارات الإدارية، ولكن لم يقدر لهذا الجهد أن يرى النور.

تحضير القاعدة التي ينطلق منها الاستشاري في إعداد دراسته أو في مناقشته للآراء والمقترحات التي يقدمها له، والبدائل التي يعرضها عليه لاختيار ما يتوافق والظروف المحلية التي تحيط بالموضوع، والتي بالضرورة يحسن المستشير اختيارها أكثر من أي شخص خارجي، بخاصة إذا كان هذا الشخص الخارجي ليس من أهل البلد ولا يتكلم لغتها ولا يعرف ظروفها البيئية ولا قوانينها وأنظمتها. إن هذه الظروف التي تم فيها تقديم الاستشارة، وكما يذكر حيدر الطرابيشي وزميله، تجعل منها مهمة تتصف بمجافاتها للمنطق العلمي والعملي المتبع في الاستشارات، فغياب استعداد المستشير لتحمل المسؤولية في التحضير للاستشارة، وغياب قابليته لمناقشة الآراء والمقترحات والاختيار من بين البدائل التي كشفتها نتائج الدراسات الاستشارية أدى إلى أن أضحى المستشار مشاركاً رئيسياً في اتخاذ القرار، بل قد يتعدى ذلك إلى أن يغدو هو متخذ القرار[61].

(4) عدم التكامل بين أنشطة التدريب، والبحوث، والاستشارات:

تتمثل هذه المشكلة في غياب النظرة التكاملية التي تجمع بين أنشطة التدريب، والبحوث، والاستشارات. وهنا يمكن القول، أنه على الرغم من أن كلا من هذه الأنشطة الثلاثة يتمتع بخصائص معينة فردية تميزه عن غيره، فإنها تشترك جميعها في كونها وسائل لتحقيق الهدف النهائي لأي منها، وهو زيادة فعالية وكفاءة الإدارة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر. وبالتالي فإنه من المنطقي أن ينظر إليها على أنها أجزاء مترابطة من نظام متكامل للتنمية الإدارية يحدد تفاعلها مستوى الأداء العام للنظام، وأن هذا الترابط يعني أن التغيير في جزء ما لابد من أن يؤثر على سائر الأجزاء، وبالتالي على النظام ككل[62].

ولعل هذا المنحى الجزئي هو الذي أدى إلى ضعف نشاط التدريب، وضعف نشاط البحوث، وضعف نشاط الاستشارات، إذ عندما يتم التدريب دون توافر معلومات مناسبة حول خلفيات المديرين ومعارفهم ومهاراتهم الحالية وممارساتهم ومشكلاتهم الإدارية والعوامل البيئية المؤثرة في أدائهم لا يمكن توقع نجاعة في العملية التدريبية، وعندما يجري التدريب بدون دعم الخدمات الاستشارية فإنه سيقتصر على

المستوى النظري، مما يضاعف من احتمال أن تقابل المتدربين صعوبات تفوق قدراتهم على العمل كعناصر تغيير في منظماتهم.

وعندما تتم الاستشارة بدون دعم معلومات قطاعية أساسية ومعايير مقارنة يطول الوقت اللازم لتشخيص المشكلات، ويزيد من احتمال القيام بتشخيصات خاطئة، والوصول إلى توصيات قد لا تكون ملائمة للواقع. وعندما لا تدعم الخدمات الاستشارية كذلك بتطوير داخل العمل وخارجه لقدرات الموظفين الإدارية لحل مشكلات العمل التي تواجههم يظهر اتكال متزايد على الاستشاري في تشخيص المشكلات وحلها واحتمال عودة الآراء إلى مستواه السابق حال انتهاء الاستشارة.

إن هذه النظرة التكاملية لهذه الأنشطة كانت غائبة إلى حد كبير عن أذهان كثير من القائمين على معاهد ومراكز ومدارس الإدارة في الدول العربية، وأن دور هذه المؤسسات في الاستشارات والبحث ما زال هامشياً ومركزاً بصفة أساسية على التدريب، ونُدلل على ذلك بدراسة قام بها حسن أبشر الطيب عن مؤسسات التنمية الإدارية في الدول العربية التي كشفت من الحقائق (بالرغم من قدم هذه الدراسة) ما يستحق التنويه ببعضها هنا[63]، وأنها ما زالت ذات بال.

(... يكشف واقع هذه المؤسسات فيما يتعلق بالاستشارات الإدارية عن اهتمام متفاوت بدرجات كبيرة بهذا النشاط من مؤسسة إلى أخرى، فالاستشارة الإدارية لم ترد كهدف في أي من مدارس الإدارة في دول المغرب العربي. أما في دول المشرق العربي فقد ظل جانب الاستشارات الإدارية في الكثير من هذه المؤسسات جانباً هامشياً، بالرغم من وضعه كواحد من أهدافها. لقد ظل محدوداً في بعض الاستشارات التي تتصل بتبسيط الإجراءات وتنظيم أساليب العمل في بعض الأعمال النمطية. وظلت معظم الأجهزة الحكومية، من جانب آخر، مأخوذة بسحر الخبرة الأجنبية في مجال الاستشارات، تستقطب المكاتب الاستشارية وتدفع لها بسخاء ولا تحاول أن تفيد من الخبرة الوطنية المتخصصة المتوافرة في مؤسسات التنمية الإدارية، وأضحى الباب مفتوحاً على مصراعيه أمام كل أجهزة الدولة لاستقطاب الخبرة الأجنبية، وحرمت

بذلك مؤسسات التنمية الإدارية الوطنية من إسهام مطلوب لها القدرة فيه، ومن تجارب عملية في مجال الاستشارات الإدارية كان بالإمكان الإفادة منها في إغناء قدراتها وتنمية إمكاناتها).

(5) غياب الاتحادات والروابط للمستشارين الإداريين العرب:

تأتي هذه المشكلة لتنطق بعدم وجود روابط واتحادات للمستشارين الإداريين العرب، وبالتالي انعدام دورها في إعدادهم وتنميتهم، على خلاف ما هو عليه الحال في الدول الصناعية المتقدمة، إذ تقوم هذه الروابط والاتحادات بدور مهم في رعاية المستشارين الإداريين وتنميتهم وتعزيز انتمائهم والتزامهم بأخلاقيات التعامل المهني في عملهم.

ثانياً – الجهة المستشيرة والمستشارة، وهنا يتضح:

(1) سيطرة بيوت الخبرة الاستشارية الأجنبية:

تكشف هذه المشكلة عن سيطرة بيوت الخبرة والاستشارات الإدارية الأجنبية على الميدان في كثير من الدول العربية وبذل الأموال السخية لها، وتجاهل الخبرات والمكاتب الاستشارية العربية في أحايين كثيرة.

إن بيوت الخبرة الاستشارية الأجنبية، بالإضافة إلى ما يعتور الاعتماد عليها من العيوب التي ذكرت سابقاً، يؤخذ على الاستعانة بها أنها لا تتقدم للقيام بالخدمة الاستشارية إلا في حالات المشروعات الضخمة، ومن ثم يحرم من خدماتها المتخصصة كثير من المشروعات الصغيرة وحتى المتوسطة الحجم. وأن الخدمات الاستشارية التي تقدمها تلك الشركات تكلف مبالغ كبيرة تفوق طاقة المستشير الخاص والعام على حد سواء. وأنها أخيراً تعجز عن استيعاب عوامل البيئة الطبيعية والاجتماعية المحيطة بالمشروعات في الوطن العربي، ولهذا تقع أخطاء كبيرة في الاستشارات التي تقدمها[64].

ولقد أخذ نفر من الخبراء العرب في الدول العربية مؤخراً ينبهون إلى ما يشوب عمل المستشار الأجنبي من قصور، ويرشدون إلى ما يجب اتخاذه من التحوط عند التعامل مع مصادر الاستشارات الأجنبية، إلا أنه يمكن القول أن الأخذ بسحر الخبرة الأجنبية ما زال كامناً في النفوس، وإن كانت هناك بشائر من أمل (ظهرت في السنوات العشر الأخيرة) في الاعتماد على بعض المؤسسات العربية والوطنية.

(2) غياب الطابع المؤسسي لجهود التطوير الإداري:

ويقصد بذلك أن جهود التغيير والتطوير الإداري في المنظمات في الدول العربية ترتبط بشخصية المسؤول الأعلى في المنظمة ورغبته في الإصلاح، ولا ترتبط هذه الجهود بخطة علمية شاملة. وتكون النتيجة أن كثيراً من الاستشارات التي تبدأ في عهد شخص مسؤول معين تصفى إذا ما انفك المسؤول عن عمله وحل مسؤول محله له وجهة نظر أخرى في الموضوع[65].

وفي هذا يشير لجيب اسكندر إبراهيم إلى أن العمل الاستشاري رهن بوجود شخص واحد في أعلى سلم الهرم التنظيمي، وهو معرض للتوقف في أي وقت إذا استبدل هذا الشخص بشخص آخر الذي لن يبدأ، على الأرجح، من حيث انتهى سابقه، بل سيبدأ في الغالب بأفكار مسبقة قد تكون مشتقة من خبراته المكتسبة في مواقع أخرى، والتي لا تناسب بالضرورة واقع المنظمة الحالية. وهكذا يضيع التراث السابق ولا تتم الإفادة من الخبرات المتلاحقة كما ينبغي أن يكون الحال[66].

إن ما سبق يدفع إلى القول بضرورة تبني فكرة "الاستشارة المشروع" بما يؤدي إلى اعتماد المخصصات اللازمة لتمويله وإيكاله إلى جهاز معين برئاسة أحد أعضاء المنظمة المسؤولين وذلك لضمان استمراريته ونجاحه.

ثالثاً – الجامعات والمنظمات المتخصصة، ويبدو أنها تعاني من:

(1) الدور الهامشي للجامعات العربية:

تتمثل هذه المشكلة في الدور الهامشي للجامعات في الدول العربية في مجال الاستشارات الإدارية. وهنا يجدر الذكر أن الاعتماد الرئيسي في العمل الاستشاري في

الدول الصناعية المتقدمة يقع على الممارسين أصحاب الخبرة العملية في المنشآت الصناعية والاقتصادية المختلفة، ويقع بدرجة أقل على الجامعات والمعاهد العليا، وذلك بفعل تقدم أساليب العمل والإنتاج والتكنولوجيا المستخدمة في هذه المنشآت من ناحية، وبسبب وجود الروابط والهيئات والمعاهد المهتمة أساسا بالعمل الاستشاري وبرعاية العاملين وإعدادهم وتنميتهم من ناحية أخرى[67].

ولكن الحال يختلف في دول العالم الثالث (ومنها الدول العربية) نظرا لافتقار المنشآت الصناعية إلى العناصر المهنية المتخصصة التي يمكن استقطابها واستخدامها في العمل الاستشاري، وبذا يبرز الاعتماد الأساسي على الجامعات وعلى الخبرة الخارجية من الدول المتقدمة كمصدر رئيسي، بخاصة أن بيوت الخبرة الاستشارية العربية الوطنية ما زالت حديثة النشأة.

ومما لا يمكن إنكاره أنه تتوافر في أساتذة هذه الجامعات قاعدة لا بأس بها من المعرفة النظرية المتخصصة في مجالات العمل الاستشاري المتنوعة، إلا أن أساليب وطرق التعليم كثيرا ما تغرس فيهم بذور اتجاهات غير محابية للعمل الاستشاري المهني، ومن أهم نتائج هذه الاتجاهات شيوع التنظير الفكري، وقصوره عن التواؤم مع متطلبات العمل الميداني في الموقع، ومع الممارسات الفعلية في الإدارة في المؤسسات المختلفة. كما أن علاقاتهم بالمستشيرين كثيرا ما يشوبها التوتر وعدم الثقة، لعدم قدرتهم على تقديم المعرفة في الصورة العملية المطلوبة، أو بالأسلوب المناسب للتعامل مع ممارسين إداريين ناضجين.

وبنظرة سريعة إلى المقررات والبرامج العلمية الجامعية نجدها خالية من الإشارة إلى العمل الاستشاري أو قد اكتفت بإشارات سريعة مقتضبة لا تفي بمتطلبات إعداد وتنمية المستشارين الإداريين المهنيين. كما أنها في أنشطتها المختلفة لا تشجع الدارسين والأساتذة على إنتاج العمل الاستشاري الإداري كجزء مهني مهم من دراساتهم وعملهم، بل كثيرا ما لا تقبل أعمالهم ودراساتهم الاستشارية كأعمال تحسب لهم عند تقييمهم وترقياتهم.

(2) قصور دور المنظمات العربية والدولية في تنمية المستشارين:

وهنا يجدر الذكر أنه بالرغم من أن المنظمات العربية والقطرية والإقليمية قد أبدت اهتماماً متزايداً خلال السنوات الأخيرة بالعمل الاستشاري الإداري، وتنمية المستشارين الإداريين العرب ليقوموا بدور أكبر في إفادة المؤسسات العربية. وبالرغم كذلك من أن الجهود التي بذلتها هذه المنظمات قد بدأت تثمر في توفير فرص اللقاء بين المعنيين وممارسي العمل الاستشاري الإداري في الدول العربية، وفي تعزيز اتجاههم نحو التعاون والترابط والتنسيق، وفي تنظيم الندوات والبرامج لتنمية المستشارين الإداريين العرب، فإنه لابد من أن تقدم هذه المنظمات دعماً أكبر في تنظيم الممارسات الاستشارية المهنية على المستويين القومي والعربي والإقليمي، وأن تتوسع في مخططاتها لتنمية إعداد ومهارات المستشارين الإداريين العرب، ولدعم المؤسسات الاستشارية العربية العامة والخاصة وتنمية قدراتها الذاتية المهنية في مواجهة الخبرات الأجنبية في هذا المجال.

كذلك، بالرغم مما قامت به بعض المنظمات القومية والإقليمية والدولية من توفير سبل استقدام المستشارين من خارج الوطن العربي، فإن القليل منها قد اهتم موضوعياً بتنمية المستشارين العرب، وبإعداد المعينات والأدلة التي تفيدهم في عملهم، وبتنمية العمل الاستشاري الإداري العربي، وبدعم وتنسيق ورعاية أعمال المستشارين الإداريين العرب.

وبناء على ذلك، فإن تصدير الدعوة بضرورة تشجيع جهود وبرامج هذه الهيئات الدولية مع توجيهها ناحية توطين العمل الاستشاري الإداري في الدول العربية، والاهتمام بتكوين المستشارين الإداريين العرب وتوفير فرص تنميتهم، تصبح دعوة مشروعة وأساسية.

الفصل الخامس

حالات مختارة

من الخبرة العربية في الاستشارة الإدارية

تمهيد

أولاً – حالات في إعادة التنظيم

ثانياً – حالات في تطوير النظم الإدارية والمالية

الفصل الخامس

حالات مختارة من الخبرة العربية في الاستشارة الإدارية

تمهيد:

سنتناول في هذا الفصل عدداً من الحالات العملية التي يمكن تصنيفها في مجموعتين اثنتين: الأولى تتعلق بإعادة التنظيم، وتتعلق الأخرى بتطوير أو وضع النظم الإدارية والمالية.

سنحاول في كل حالة أن نعرضها على نحو يوضح المشكلة والمقترحات التي تقدم بها المستشار أو الفريق الاستشاري، لنختمها بمجموعة من الأسئلة التي تحرض على النقاش والحوار الذي يستهدف التعرف على مدى الدقة في تحديد المشكلة ومدى نجاعة وفعالية المقترحات المقترحة.

أولاً – حالات في إعادة التنظيم:

الحالة الأولى– إعادة تنظيم وزارة الثقافة والإعلام والبريد والمواصلات:

(1) المشكلة:

تضطلع وزارة الثقافة والإعلام والبريد والمواصلات بثلاث مهمات رئيسة مركزية تتميز بأهميتها البالغة وهي، الثقافة والإعلام، والبريد والمواصلات. ورغم حداثة نشأتها وحرص المسؤولين فيها على مواجهة التحديات التي تفرض نفسها، فإنها تعاني من مشكلات ومؤثرات رئيسة على وضعها الإداري والتنظيمي تحد من فعالية المساعي المبذولة لتمكين هذه الوزارة من تحقيق أهدافها المرسومة.

أمام هذا الوضع، استعانت الوزارة بفريق استشاري عربي متخصص، فعمل لفترة أسبوعين عملاً جاداً، التقى خلالهما بأمين عام الوزارة في جلسة عمل تمت فيها مناقشة أهداف المهمة الاستشارية، في ضوء الحاجة الفعلية لعملية التطوير الإداري للوزارة، وتم وضع برنامج زمني لإجراء زيارات عمل للإدارات المركزية للوزارة وللمؤسسات العامة التابعة لها. كما تم اختيار السيد رئيس قسم العلاقات الخارجية بإدارة الإعلام بالوزارة لمعاونة فريق الاستشارة في تسهيل مهمة لقاءاته مع المسؤولين عن الإدارات والمؤسسات العامة التابعة للوزارة.

اعتمد الفريق الاستشاري على استمارة للتحليل التنظيمي، تضمنت مجموعة من الأسئلة بعضها مفتوح بإجابات محتملة، وبعضها الآخر مغلق يجاب عنه بـ (نعم) أو (لا). وقد تناولت هذه الاستمارة مكونات الهيكل التنظيمي للوزارة، وتناولت كذلك الاختصاصات والسلطات الرئيسة لكل مكون فيها، بما فيها المؤسسات العامة. كما سألت عن نواحي الازدواجية والتداخل بين هذه المكونات. وأخيراً وقفت على نظم العمل وإجراءاته. وقد تم توزيعها على جميع الإدارات المركزية والمؤسسات العامة في الوزارة للحصول على المعلومات التي تساعد في التعرف على الواقع الإداري والتنظيمي لها.

قام الفريق بزيارات عمل ميدانية وعقد اجتماعات مع مديري الإدارات المركزية والمؤسسات العامة، تم فيها شرح أهداف المهمة الاستشارية وتبادل وجهات النظر بشأن الوضع الإداري والتنظيمي فيها.

لخص الفريق الاستشاري المشكلات والمؤثرات التي تحد من قدرة الوزارة في تحقيق أهدافها فيما يلي:

أ) عدم تكامل أجهزة الوزارة إدارياً وتنظيمياً.

ب) ضعف الإمكانات المالية والبشرية المتاحة للوزارة.

جـ) تباعد إداراتها المركزية بمواقع مختلفة، مما أثر على فعالية عمليات الاتصال والإشراف والتوجيه والمتابعة.

د) التباين في الأنظمة الوظيفية والمزايا المالية الممنوحة للعاملين في الوزارة ومؤسساتها العامة، مما حد من قدرة الإدارة المركزية في الوزارة في جذب الأطر البشرية المتخصصة.

هـ) اتسام الهيكل التنظيمي للإدارات المركزية في الوزارة ومؤسساتها العامة بتعدد المستويات الإدارية رغم محدودية حجم العمل، وأن غالبية الإدارات المركزية تضم إدارات وأقساماً لا تمارس اختصاصات كافية لافتقارها إلى الموظفين.

و) عدم وجود وحدة للتنظيم والتطوير الإداري على مستوى الوزارة، رغم أهمية هذا النشاط في تطوير وتحديث التنظيم الإداري وأنظمة العمل وإجراءاته.

ز) عدم التحديد الواضح للاختصاصات الرئيسة للوحدات التنظيمية في الوزارة، وقد انعكس ذلك سلباً على اختصاصات الوحدات الفرعية لكل منها.

ح) عدم مشاركة المديرين العامين في المؤسسات العامة المرتبطة بالوزارة بعضوية مجالس إدارتها، مما أدى إلى حجب دور كبير وهام يمكن أن يمارسه مدير عام المؤسسة، بوصفه مسؤولاً عن نتائج أعمالها، وأكثر دراية بجوانب العمل واحتياجاته الضرورية.

ط) وأخيراً، عدم وجود وصف وظيفي يحدد واجبات ومسؤوليات كل وظيفة وشروط شغلها من المؤهلات والخبرات والمهارات المطلوبة.

(2) المقترحات:

في ضوء نتائج التحليل للمعلومات ومجمل ما تمت مناقشته مع مسؤولي الإدارات المركزية ومديري المؤسسات العامة، توصل الفريق الاستشاري إلى مجموعة من النتائج تمت مناقشتها مع أمين عام الوزارة، وتم التوصل إلى اتفاق مشترك حول الصيغة التنظيمية للوزارة، تمخض عن التوصية بإلغاء ودمج بعض الإدارات والأقسام، وتحديد الاختصاصات الرئيسة للإدارات المركزية للوزارة والمؤسسات التابعة لها، كما تم التوصل أيضاً إلى بعض التوصيات ذات العلاقة بشؤون التوظيف.

(3) الأسئلة:

بعد إطلاعك على ملاحظات ومقترحات الفريق الاستشاري، في رأيك:

أ) متى تلجأ المنظمة (أية منظمة) إلى إعادة التنظيم؟

ب) ما هي مقترحاتك لمساعدة الوزارة في حل المشكلات التي تواجهها؟

جـ) هل قام الفريق الاستشاري في رأيك، بتحديد المشكلة التي تعاني منها الوزارة بشكل دقيق؟

د) هل ترى أن يكون مدير عام المؤسسة عضواً في مجلس إدارتها، لماذا؟

هـ) هل ترى ضرورة توحيد النظم الوظيفية التي تحكم العاملين في الوزارة ومؤسساتها العامة؟

الحالة الثانية- إعادة تنظيم وزارة الصيد والاقتصاد البحري:

(1) المشكلة:

الصيد والملاحة البحرية من أهم الأنشطة الاقتصادية لإحدى الدول العربية، إذ أن مساهمة نشاط الصيد وحده في إجمالي الناتج القومي تصل إلى حوالي (10٪). كما أن الموازنة العامة للدولة قد اعتمدت على إيرادات الصيد بحوالي (15٪)، فضلاً عن أنها مصدر مهم للعملات الصعبة.

زاول سكان البلاد مهنة الصيد بصورة بدائية وغير منظمة لأجيال عديدة، وبدأ الاستغلال المنظم لهذا القطاع الاقتصادي الحيوي في النصف الثاني من القرن الماضي، إذ أنشأت الحكومة في ذلك الوقت سكرتاريا عامة تابعة لرئيس الدولة للعناية بهذا القطاع. واستمرت هذه السكرتاريا تشرف على فرعي هذا النشاط (الصيد، والملاحة البحرية) التي ما لبثت أن تحولت إلى مجرد إدارة تابعة لوزارة التخطيط، فوزارة مستقلة ما لبثت أن أدمجت عدة مرات مع وزارات أخرى، إلى أن استقر بها الأمر لتصبح وزارة للصيد والاقتصاد البحري، تولاها بعض الشباب ذوي الكفاءة المتميزة والقدرات العالية.

وفي ذات يوم، خلا الوزير الشاب إلى نفسه وفكر في تطوير الهيكل التنظيمي للوزارة بما يحقق قدراً كافياً من الاستقرار والفعالية، فاستعان بفريق استشاري عربي لتحقيق هذه الغاية.

ولما وصل الفريق الاستشاري إلى الوزارة، حددت، من خلال المقابلات التي أجراها مع المسؤولين، مهمته بأنها وصف للهيكل التنظيمي الحالي للوزارة ولاختصاصات وسلطات ومسؤوليات الوحدات المكونة له، ثم تحليل وتقييم هذا الهيكل بغرض إبراز أهم المشكلات التنظيمية الحالية، بما في ذلك مشكلات العنصر البشري والاتصالات واتخاذ القرارات، على أن يستتبع ذلك تقديم مقترحات لإيجاد صيغة لبنية تنظيمية توفر قدراً كافياً من الفعالية للعمل الإداري في الوزارة، وبما يواجه احتمالات توسع أعمالها في المستقبل.

تبنى الفريق الاستشاري منهجاً علمياً راعى فيه، بجانب المتغيرات البيئية للعمل في الجهة المستفيدة، المعطيات الفنية لأي عمل استشاري. فرجع الفريق إلى السجلات والمصادر الأخرى من نظم وقوانين وقرارات وزارية، واستخدم أسلوب المقابلة المعمقة مع مديري الإدارات ورؤساء الأقسام ومديري الشركات العامة تحت إشراف الوزارة.

أجرى الفريق الاستشاري مقابلات وفقاً لقائمة أسئلة أعدها مسبقاً غطت الجوانب الأساسية للاستشارة، من حيث اختصاصات الوحدات التنظيمية وعلاقات بعضها مع بعضها الآخر، كما اشتملت هذه القائمة على أسئلة تتعلق بتركيبة ونوعية القوى العاملة المتاحة لكل وحدة تنظيمية من وحدات الوزارة.

حدد الفريق الاستشاري الملامح الرئيسة للبنية التنظيمية للوزارة، كما درس لأهم خصائص قوة العمل داخل الوزارة، من حيث مستويات المهارة والقدرة ونوع التدريب اللازم في ظل التوسعات المقبلة على الوزارة.

أسفرت نتائج الدراسة الميدانية للفريق الاستشاري عن وجود نواحي إيجابية في الهيكل التنظيمي الحالي، وهي ماثلة في الآتي:

أ) استفادة التنظيم الحالي من مبدأ التخصص الوظيفي، إذ تنقسم الوزارة إلى إدارات وأقسام، طبقاً لمبدأ تجميع الأنشطة المتشابهة والمتكاملة معاً.

ب) أتاح التسيير اليومي لعمل الوزارة من قبل الوكيل، تفرغ الوزير للقضايا الاستراتيجية والتخطيطية للوزارة.

جـ) هيأ التنظيم الحالي فرصة الإفادة من تطبيق مبدأ الاستعانة بالمستشارين، سواء في النواحي القانونية أو الاقتصادية أو الفنية. كما أفاد من مبدأ مركزية وظائف الخدمات المعاونة، كشؤون الموظفين والسكرتاريا والنقل والنظافة والحسابات والمشتريات.

د) أفاد التنظيم الحالي من مزايا العمل الجماعي، فوكيل الوزارة يعقد اجتماعات دورية بينه وبين مديري الإدارات، فهو يلتقي بهم في اجتماع عام كل أسبوعين، ويلتقي بكل منهم على انفراد كل أسبوع.

على أن النواحي الإيجابية السابقة لم تمنع الفريق الاستشاري من إبراز نواحي الضعف التالية في التنظيم الحالي للوزارة:

أ) المركزية الشديدة في أعمال الوزارة، فتفويض السلطة لوكيل الوزارة يتم وفق الموقف ومقتضيات الحال، ويتم للمستويات التنظيمية التالية في أضيق الحدود، إلى المدى الذي تحول فيه العاملون بالوظائف الإشرافية إلى مستشارين يرفعون مذكرات بآرائهم لاعتمادها من الوزير أو الوكيل، مما ترتب على ذلك الرجوع في كل كبيرة وصغيرة إلى الوزير، مع ما يستتبع ذلك من استنفاذ وقته في المسائل ذات الأهمية الأقل على حساب التخطيط للاتجاه العام للعمل وتطويره من أجل المستقبل. وترتب على ذلك أيضاً بطء الدورة الإجرائية لإنهاء المعاملات الداخلية والخارجية، فالمراسلات ترد إلى وكيل الوزارة من خلال السكرتاريا المركزية، ومنه توزع على الإدارات لإبداء الرأي، ثم تعود إليه من خلال السكرتاريا المركزية لعرضها على الوزير، ثم تعود من عند الوزير من خلال السكرتاريا المركزية والوكيل وقد تم التأشير عليها لإعداد مذكرة نهائية، ثم تعود إلى الوزير للتوقيع، فإذا ما تم ذلك عادت مرة أخرى من خلال السكرتاريا المركزية والوكيل إلى

الإدارة المعنية للتنفيذ، وفي حالات أخرى معينة قد تتطلب المذكرة لسبب أو لآخر إعادة نظر فتحتاج إلى دورة أخرى كاملة.

ب) يتسم التنظيم الحالي للوزارة بالتفرطح والإسراف في إنشاء الإدارات والأقسام، ويبدو ذلك واضحاً في وجود إدارتين، إحداهما للصيد الصناعي، والأخرى للصيد التقليدي.

جـ) لا تعبر التسميات الوظيفية عن مضمون الوظيفة، فثمة رؤساء أقسام بلا مرؤوسين.

د) الافتقار إلى النظم والتعليمات الداخلية التي تصف وتحدد خطوات العمل، وتوزع الأدوار، وتحدد العلاقات بين الوحدات التنظيمية في الوزارة، وتبين نصيب الوظائف المختلفة من السلطة والمسؤولية.

هـ) ضعف قدرة الوزارة في استقطاب بعض المهارات المؤهلة والمقتدرة، وذلك في مجالات الصيد والملاحة والشؤون القانونية والمحاسبية.

و) عدم وجود خطة شاملة لمواجهة النمو المتوقع على المستوى الهيكلي للبنية التنظيمية للوزارة، بالنظر للأهمية المعلقة على نشاط الصيد والملاحة البحرية في الدولة.

ز) عدم استقرار البنية التنظيمية للوزارة، بالإضافة إلى كثرة التعديلات الوزارية التي خلفت وراءها عدم استقرار سياسات الوزارة.

ح) بطء إجراءات العمل في الشركات التابعة للوزارة، الناتجة عن عدم استطاعتها الاتصال بالجهات الخارجية إلا من خلال الوزارة.

ط) غياب إدارة متخصصة ترعى نشاط الشؤون المالية والإدارية، مما يعمل على تشتت الأنشطة المتكاملة، ويضاعف من صعوبة التنسيق بينها والإشراف عليها.

ي) عدم وجود وحدة حفظ مركزية ومتطورة، إذ تتوزع ملفات وسجلات الوزارة بين الوحدات الإدارية المختلفة.

(2) المقترحات:

في ضوء نتائج التحليل، تقدم الفريق الاستشاري ببعض الاقتراحات لتطوير البنية الحالية للتنظيم. فقسم اقتراحاته إلى ثلاث مجموعات: تتعلق المجموعة الأولى منها بالهيكل التنظيمي للوزارة واختصاصات الوحدات المكونة له والعلاقات بينها، وتتصل المجموعة الثانية بالقضايا العامة لتوزيع السلطة وإجراءات العمل ولوائحه، في حين تركز المجموعة الثالثة على تطوير العنصر البشري في البنية التنظيمية للوزارة ومتطلبات هذا التطوير من تدريب وتخطيط للقوى العاملة ولنظم الحوافز.

(3) الأسئلة:

أ) هل تعتبر العيوب التنظيمية التي كشف عنها الفريق الاستشاري مبرراً لإعادة تنظيم الوزارة؟

ب) ما هي مقترحاتك لمساعدة الوزارة في حل المشكلات التي تواجهها؟

جـ) ما هو تعليقك على الأوضاع التنظيمية والجوانب الإجرائية في عمل الوزارة؟

د) هل هناك مشكلة إدارية في هذه الوزارة، وهل هي مشكلة الوزارة أم مشكلة البيئة العامة؟

هـ) ما هي، في رأيك، أسباب المشكلة، أهي أسباب مالية أم فنية، أم هي عدم معرفة بالأساليب المتطورة في الإدارة، أم ماذا؟

و) ما هي الحلول التي ترى اقتراحها لتحسين الهيكل التنظيمي والأساليب الإجرائية في الوزارة لكي تتحقق أهدافها بفعالية؟

ز) ما هي أهم المبادئ الإدارية التي ترى الاستناد إليها عند النظر في إعادة تنظيم هذه الوزارة؟

الحالة الثالثة- العلاقة بين وزارة الصحة وإدارة المناطق الصحية في الدولة:

(1) المشكلة:

يرى المتتبع لنهضة هذه الدولة العربية تطوراً ونمواً في جميع نواحي الحياة، بما في ذلك الرعاية الصحية، ويدرك عن قرب أنها لم تدخر جهداً في تنمية الخدمات الصحية لإعطاء المواطن والمقيم في تلك الدولة أشمل وأعلى مستوى من الخدمات الصحية.

وقد ترسخ هذا في صورة إيجاد إدارات في المناطق الصحية في الدولة وذلك بتقسيم الدولة إلى مناطق تتمتع باستقلالية تضمن كفاءة واستمرار أداء الخدمات الصحية على مستوى فني جيد وبعائد عال للتكاليف. وقد صدرت عدة قرارات وزارية حددت نطاق اختصاص كل منطقة، كما حددت نظام تقديم الخدمات والتنظيم الإداري لأجهزتها وعلاقتها بالأجهزة المركزية لوزارة الصحة.

ولكن، بعد فترة وجيزة كشف تطبيق التجربة عن بعض الصعوبات، الأمر الذي حدا بوزير الصحة إلى استنهاض فريق استشاري متخصص في الإدارة الصحية.

اتبع الفريق الاستشاري في القيام بهذه الاستشارة أسلوب الملاحظة والحوار والزيارات الميدانية والمقابلات مع المسؤولين في الإدارة المركزية للوزارة والمناطق الصحية بالإضافة إلى دراسة العديد من الوثائق ذات العلاقة.

وبعد أن استعرض الفريق الاستشاري الهيكل التنظيمي الحالي للمنطقة الصحية والهيكل التنظيمي الحالي لوزارة الصحة وناقش مكوناته مع المسؤولين، استخلص ما يلي:

أ) ينتحي الهيكل التنظيمي الحالي للمنطقة الصحية ناحية المركزية، إذ يضطلع مدير المنطقة الصحية بإدارة معظم الأنشطة الإدارية والمالية والخدمات، سواء في المستشفى أو في الخدمات الصحية الخارجية.

ب) يعاني التنظيم الحالي لوزارة الصحة من سلبيات واضحة عديدة، أهمها:

1- قصور نظام تفويض السلطة، إذ يتطلب الأمر الرجوع إلى الرئيس الأعلى في كل صغيرة وكبيرة، مما كان له الأثر السلبي على التخطيط وتطوير العمل في الوزارة.

2- اتساع نطاق إشراف الوزير، واتساع نطاق إشراف الوكيل كذلك.

(2) المقترحات:

على هدى من دراسة الوضع الراهن، استطاع الفريق الاستشاري أن يتقدم ببديلي الحل التاليين:

- **البديل الأول:** تدعيم أسلوب الإدارة المركزية للوحدات المكونة لمنطقة الصحية من مستشفى وخدمات صحية خارجية. ففيما يتعلق بالمستشفى اقترح الفريق تعديل الهيكل التنظيمي له، وذلك بنقل معظم أنشطة الشؤون الإدارية والمالية والخدمات إلى مراقب الشؤون الإدارية والمالية بإدارة المنطقة الصحية، على أن يمارس المستشفى بعض الفعاليات الإدارية والمالية لتصريف شؤونه العامة. ومثل هذا تم اقتراحه بالنسبة للخدمات الصحية الخارجية.
- **البديل الآخر:** تفويض السلطة من إدارة المنطقة الصحية إلى الوحدات المكونة لها، وذلك من خلال المحافظة على استقلال إدارة المستشفى وتزويد الخدمات الصحية والخارجية بجهاز خاص بالشؤون الإدارية والمالية.

وبعد أن تقدم الفريق الاستشاري ببديلي الحل السابقين، أحاط المسؤولين بتحفظ مفاده، إن التعديلات المترتبة على اتباع البديل الأول أقل منها في حالة اتباع البديل الآخر. كذلك، فإن من سلبيات اتباع البديل الثاني الحاجة إلى إنشاء أجهزة جديدة للشؤون الإدارية والمالية في الخدمات الصحية والخارجية في المناطق الصحية في الدولة، ومثل هذا تعترضه بعض الصعوبات بالنظر إلى النقص الشديد في الأطر الإدارية والمالية في الدولة، الأمر الذي دفع الفريق الاستشاري إلى التوصية باتباع البديل الأول في الأعوام الثلاثة الأولى.

(3) الأسئلة:

أ) هل هناك مشكلة حقيقية تتضمنها هذه الحالة؟

ب) إذا كان الأمر كذلك، فما هي طبيعة المشكلة، وما هي أسبابها الرئيسة؟

جـ) ما هي مقترحاتك لحل هذه المشكلة الراهنة، وما هو البديل الذي توصي به لمعالجتها؟

د) هل وفق الفريق الاستشاري في تبيان مزايا وعيوب كل بديل من بديلي الحل المقترحين؟

الحالة الرابعة- إعادة تنظيم القطاع العام الصناعي:

(1) المشكلة:

لم يكن طلب السيد وزير الصناعة من بيت الخبرة الاستشاري العربي إجراء استشارة للقطاع العام الصناعي، إلا إدراكاً من جانبه للأهمية المتعاظمة لوحدات هذا القطاع في الاقتصاد الوطني. وقد طمح السيد الوزير أن يخص التنظيم الإداري لوحدات هذا القطاع بالبحث والدراسة لما له من أهمية أساسية في العملية الإنتاجية.

انتدب بيت الخبرة الاستشاري العربي فريقاً استشارياً متخصصاً في التنظيم الصناعي، فأجرى العديد من المقابلات الحرة مع أعضاء المستويات المختلفة للهرم التنظيمي العام للقطاع العام الصناعي، واستخدام الملاحظة المباشرة لإدراك ما يدور في التنظيم، من خلال معايشة حقيقية لأفراده والوقوف على المشكلات التنظيمية، كما درس التقارير والسجلات والوثائق والقوانين المنظمة للعمل وتوصل إلى ما يلي:

أ) التطور التنظيمي والتشريعي للصناعة:

أنشئت وزارة الصناعة لتحل محل مديرية الصناعة التابعة لوزارة الاقتصاد، وكان دورها في بداية الأمر ترشيدياً وتنظيمياً إلى أن صدرت مراسيم التأميم، فأنيط أمر الإشراف على الشركات المؤممة بالمؤسسة العامة الاقتصادية، ثم ما لبثت أن أنشئت الهيئة العامة للقطاع العام الصناعي، وربطت بوزارة الصناعة مباشرة وتحملت هذه الهيئة عبء إدارة المنشآت المؤممة والإشراف عليها، وإعادة النظر في تنظيمها، ودمج بعضها مع بعضها الآخر بما يحقق التماثل والتكامل. ثم ما لبثت أن أنشئت الاتحادات الصناعية النوعية كبديل عن الهيئة العامة، التي حل محلها مؤخراً المؤسسات العامة النوعية.

تتبع المؤسسات العامة النوعية مجموعة من الشركات، ومن هذه المؤسسات ما يشرف على شركات ذات إنتاج متماثل، ومنها ما يشرف على شركات تقوم كل مجموعة منها بإنتاج متماثل. وتعتبر شركات القطاع العام الصناعي وحدات اقتصادية مستقلة مالياً وإدارياً، ويتألف كل منها من معمل واحد أو عدة معامل في مواقع متقاربة، أو عدة معامل في مواقع متباعدة ضمن المدينة الواحدة، أو عدة معامل في مدن مختلفة.

ب) إدارة القطاع العام الصناعي:

يرأس المعمل مدير معمل يساعده مديرون فرعيون. ويرأس الشركة مدير عام الشركة الذي يتمتع بصلاحيات محدودة، بالإضافة إلى مديرين فرعيين كمدير الإنتاج والمدير المالي ومدير التخطيط والمدير التجاري والمدير الفني. وللشركة لجنة إدارية تعتبر السلطة المختصة برسم سياسة الشركة، وتتكون من المدير العام رئيساً وثلاثة من المديرين الفرعيين فيها واثنين من عمالها أعضاء وتجتمع مرة واحدة على الأقل في الشهر، ولها أن تجتمع عند الضرورة بدعوة من رئيسها أو بطلب من غالبية الأعضاء.

وتستخدم المؤسسة العامة مواردها لتمويل خططها وتغطية نفقاتها وما تستلزمه طبيعة المهام الموكلة إليها، كما يرصد في موازنتها اعتماد يصرف على ضروب النشاط الثقافية والاجتماعية العامة للمؤسسة العامة والشركات التابعة لها، وهي ترحل فوائضها المتاحة دورياً إلى الميزانية العامة للدولة.

جـ) الأسباب التي تعرقل انطلاقة القطاع العام الصناعي:

لخص الفريق الاستشاري الأسباب التي تعرقل انطلاقة القطاع العام الصناعي فيما يلي:

1- الظروف التاريخية لنشأة القطاع العام الصناعي، إذ ما زال يحمل بصمات نشأته الأولى، فبعض الشركات التي أممت قد نقلت، في أغلب الأحوال، إلى القطاع العام الصناعي محملة بأعباء ماضيها الرأسمالي، مثل قدم الآلات وخطوط الإنتاج، وارتفاع نفقات الصيانة والإصلاح، والعقلية الرأسمالية في الإدارة. وفي الوقت

نفسه فإن بعض الشركات الصناعية التي أنشئت حديثاً قد اقتحمت الميدان على عجل وبلا زاد كاف، فأنشئت بعض الشركات بلا نشاط واضح معلوم، وعانت بعض الأنشطة الاقتصادية من نقص الخبرة الإدارية والتنظيمية. وقد انعكس ذلك كله في صورة ارتفاع كل من التكلفة الرأسمالية والتكلفة الجارية، وأحياناً زيادة المصروفات على الإيرادات.

2- انتشار ظاهرة ضعف التنسيق بين وحدات ومؤسسات القطاع العام، فلا تنسيق بين شركات الإنتاج نفسها ولا بينها وبين شركات التجارة الخارجية، وشركات التوزيع الداخلي. وبذلك انتشرت ظاهرة عدم أحكام الصلة بين المنتج وبين من يستخدم منتجاته.

3- اختلال العلاقة بين المديرين الفرعيين في المؤسسات العامة ووزارة الصناعة والمديرين الفرعيين في الشركات، إذ ليس ثمة وضوح لهذه العلاقة بين مدير الإنتاج مثلاً في وزارة الصناعة ومديري الإنتاج في المؤسسات العامة، وبين الأخيرين ومديري الإنتاج في الشركات.

4- عدم وضوح العلاقة بين المؤسسات العامة والشركات وغيرها من مؤسسات الدولة.

(2) المقترحات:

من خلال تشخيص وتحليل الوضع الراهن، خلص الفريق الاستشاري إلى النتائج والمقترحات التالية:

أ) على المؤسسة العامة أن تقوم بدور جديد في إدارة القطاع العام وقيادة حركة التنمية الاقتصادية الشاملة والمتكاملة، وذلك استناداً إلى ما يلي:

1- أن المؤسسة العامة النوعية هي مركز التخطيط القطاعي الذي تنبع منه خطط القطاعات لتتكامل في جهاز التخطيط الوطني في خطة اقتصادية وطنية، وتصدر عنه التوجيهات الأساسية لقيادة عملية التخطيط التنفيذي على مستوى الشركات التابعة.

2- أن المؤسسة العامة النوعية هي محور الارتكاز لقطاع اقتصادي معين، ومن ثم تتركز فيها المسؤولية الكاملة عن إنجازات هذا القطاع، وبالتالي تبدأ عندها عملية التقييم والمساءلة.

3- أن المؤسسة العامة النوعية هي مصدر الإشعاع لكل جديد ومتطور ومستحدث في أداء الشركات التابعة في شتى المجالات، وأنها القوة الدافعة وراء تطوير النظم والأساليب الإدارية والفنية والإنتاجية في تلك الشركات.

4- أن المؤسسة العامة النوعية هي المكان الذي ينبغي أن تتركز فيه بعض الوظائف الحيوية التي لا يجوز تكرار أدائها بكل شركة تابعة على حدة، لما يتطلبه ذلك من تكاليف لا تطيق تحملها كل منها منفردة، إضافة إلى ما يمثله ذلك التكرار من إسراف وتبديد للطاقات المحددة. وبالتالي فإن منطق التركيز والاقتصاد يدعو إلى أن تكون المؤسسة العامة النوعية هي نقطة تجمع لوظائف البحوث والتطوير والمعلومات والتدريب والتنظيم وإعادة التنظيم.

ب) استحداث وظيفة نائب مدير عام للشؤون الفنية والإنتاج، ونائب مدير عام للشؤون المالية والإدارية والقانونية، في الشركات الصناعية. وتدعيم سلطة مديري المعامل في هذه الشركات.

جـ) إنشاء مجلس إدارة للشركة يتألف من المدير العام للشركة (رئيساً) وعدد من المديرين والعاملين فيها (أعضاء) ليحل محل اللجنة الإدارية الحالية، وليتولى تقصي أفضل السبل وأحسنها لتطبيق السياسات العامة التي تضعها المؤسسة العامة النوعية والأجهزة التنفيذية.

وقد انطلق الفريق الاستشاري وهو يقدم هذا المقترح، من المعطيات التالية:

1- إن عدم وجود مجلس إدارة يخلق فراغاً على مستوى المؤسسة العامة النوعية ومستوى الإدارة التنفيذية في الشركة، هذا فضلاً عن أن بعض المسائل التنظيمية للشركة، والتعيين في المواقع القيادية، والرقابة المالية، لن تجد من يقوم بها، لأنها تقع خارج إطار سلطات ومسؤوليات المدير العام التنفيذي واللجنة الإدارية.

2- إن تكوين اللجنة الإدارية بصورتها الحالية (من المدير العام والمديرين الفرعيين) سيجعل اهتمام تلك اللجنة ينصب أساساً على تفاصيل الأداء اليومي ومشكلات الشركة الآنية، ومن ثم فإنها تهمل جانب السياسات العامة والنظرة المستقبلية.

3- إن وضع اللجنة الإدارية تحت قيادة ورئاسة المدير العام قد يوسع من سلطاته لدرجة قد تجعله يستبد بتلك السلطات، التي قد يوظفها لأغراض لا تمت للمصلحة العامة في شيء. كما أن أعباء اللجنة الإدارية قد تعني ثقلاً إضافياً على مديري الإدارات يصرفهم عن واجباتهم التنفيذية الأساسية.

4- إن إحلال مجلس الإدارة محل اللجنة الإدارية يدعم الاستقلال المالي والإداري للشركة كما أن إسناد مسؤولية وضع سياسات وإدارة الشركة لمجلس إدارة بدلاً من المدير العام يعتبر إعادة المسؤولية لمكانها الصحيح، بحيث تغدو المسؤولية جماعية أمام المدير العام للمؤسسة العامة النوعية، بخاصة فيما يتعلق بالقرارات الخطيرة التي تجعل المدير العام للشركة، في ظل وجود اللجنة الإدارية الحالية بوضعها الاستشاري، يحجم عن اتخاذها بإحالتها إلى المؤسسة العامة والنوعية، مع ما يصاحب ذلك من البطء في اتخاذ القرار وعدم التبصر بجوانبه المختلفة.

وحين يتبنى الفريق الاستشاري فكرة اشتراك العمال في مجلس الإدارة المقترح فإنه يؤكد على أهمية الإخلاص الحقيقي لهذه الفكرة، وذلك بدراسة آراء العمال والأخذ بما يتفق فيها ومصلحة الشركة ولا مراء في أن مدى إخلاص مجلس الإدارة وإيجابيته في دراسة ومناقشة آراء العمال هو الذي سيشجعهم على التعاون مع الإدارة، ومن ثم يمكن أن يكون اشتراكهم ذا فعالية ملموسة.

د) التحديد الدقيق لاختصاصات المدير العام للشركة، وإعطاؤه مزيداً من المرونة في الشراء، بخاصة في الحالات الضرورية والطارئة التي لا تصلح فيها طرق الشراء الأخرى (المحددة في اللائحة) لعقد الصفقات، وذلك في حدود مبلغ معين يزيد على ما حددته اللائحة الحالية، بسبب تضاعف الرقم القياسي للأسعار منذ صدور هذه اللائحة.

ويكتسب الشق الأول من هذا المقترح أهميته نظراً لعدم وجود حدود فاصلة واضحة لاختصاصات المدير العام للشركة، وإن النص الحالي الذي يقضي بتمتعه (بأوسع السلطات) لا يمنع من تداخل اختصاصاته باختصاصات المدير العام للمؤسسة، كما لا يحول دون التفسيرات الذاتية التي يراها دون التفسيرات الذاتية التي يراها كل من المدير العام للشركة والمدير العام للمؤسسة محققة لمصلحته الخاصة.

هـ) إعطاء اللجان المشكلة لغايات الشراء سلطات أوسع، بحيث يجوز لها أن تعقد الصفقة بغير طريق الشراء بالعقد المباشر ما دامت لا تزيد صفقة الشراء على مبلغ معين. وتبرير ذلك، بالإضافة إلى ما سبق ذكره في هذا الشأن، أن الشراء بالعقد المباشر يحتاج إلى وقت أطول قد يتسبب في العرقلة والتأخير في إنجاز عمليات الشركة التي لا تحتمل التأخير.

و) التحديد الدقيق لاختصاصات وسلطات معاون المدير العام للمؤسسة، ذلك لأن اللائحة وتعديلاتها لم تحدد سلطات معاون المدير العام للمؤسسة، واكتفت بالإشارة إلى أنه يقوم بما يفوضه به المدير العام. ومن شأن هذا أن يخلق صعوبات كثيرة في التطبيق، يمكن تلمسها من خلال طرح الأسئلة التالية:

1- ما هي حدود ما يمكن تفويضه المدير العام لمعاونه، وما هي حدود ما يجب أن يحتفظ به لنفسه؟

2- كيف يمكنه معالجة عملية إعادة التفويض، وكيف يستطيع المدير العام (وهو المفوض الأصلي) أن يتابعها؟

3- ما الذي يمكن عمله ليتحقق المدير العام من أن العمل يتم بطريقة جيدة.

4- ثم، ما هو معيار التفويض الناجح، وكيف يعرف المدير العام أنه نجح في تفويض سلطته؟

(3) الأسئلة:

أ) هل قام الفريق الاستشاري، في رأيك، بتحديد المشكلة التي تعاني منها وزارة الصناعة والوحدات التنظيمية المرتبطة بها من مؤسسات عامة وشركات؟

ب) ما هي، في رأيك، المشكلات الأصلية أو الرئيسة والمشكلات التابعة أو الفرعية التي تعرقل انطلاقة القطاع العام الصناعي؟

جـ) ما هي الأنماط التي يمكن أن يتخذها تكوين مجلس الإدارة، وما هي مزايا وعيوب النمط المقترح؟

د) ضع تصوراً هيكلياً للعلاقة بين الوزارة والمؤسسة العامة والشركات.

الحالة الخامسة - تطوير الإدارة المحلية:

(1) المشكلة:

رأى وكيل وزارة البلديات أن ثمة سلبيات يعاني منها الوضع الإداري في البلديات الإقليمية وأجهزتها الفنية، بخاصة ما يتصل منها بعلاقة هذه البلديات مع الوزارة وعلاقتها مع الإدارات المختلفة في الدولة. فقرر استدعاء فريق استشاري عربي متخصص لتقديم الرأي والمشورة في هذه المجالات.

وقبل أن يبدأ الفريق الاستشاري مهمته، اجتمع بوكيل وزارة البلديات والمعنيين في الوزارة من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام، وتم التوصل إلى ما يلي:

أ) تحدد الفترة الزمنية لإجراء الاستشارة بأسبوعين.

ب) تكليف أحد مديري الإدارات في الوزارة المشرفة ليكون ضابط اتصال بين الوزارة والفريق الاستشاري.

جـ) عرض مسودة التوصيات في الأيام الأخيرة للمهمة في اجتماع مع المسؤولين في الوزارة، للنقاش وإبداء الرأي حول البدائل المطروحة للتحسين والتطوير.

وما أن بدأ الفريق الاستشاري مهمته، حتى لاحظ أن قصر المدة المخصصة لتنفيذ الاستشارة يتطلب إجراء الدراسة على عينة من البلديات في الدولة (قوامها

15٪ من إجمالي عدد البلديات) ليصار إلى تعميم ما تم التوصل إليه من نتائج على مختلف البلديات الإقليمية فيها. وفي إطار هذه العينة تم التركيز على دراسة الجوانب الإدارية الأساسية التالية:

أ) المعوقات الإدارية والتنظيمية في البلديات.

ب) العلاقات الرأسية والأفقية للبلديات.

جـ) مدى تناسب الأعباء التي تضطلع بها البلديات مع القوى العاملة المتاحة لها.

د) سياسة تدريب القوة العاملة في الوزارة المشرفة والبلديات الإقليمية.

استعان الفريق الاستشاري في القيام بمهمته بالمقابلات الشخصية، التي شملت قمة المسؤولين في الوزارة، وبالزيارات الميدانية لمواقع العمل في البلديات، التي اتخذت من الملاحظة المباشرة والمقابلات الشخصية لمأموري البلديات ومساعديهم أسلوباً لها. بالإضافة إلى دراسة الوثائق ذات العلاقة من قوانين وأنظمة وتعليمات.

من خلال الدراسة الميدانية التي قام بها الفريق الاستشاري توصل إلى ما يلي:

أ) افتقار البلديات الإقليمية إلى الشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وغياب القانون الذي يحدد اختصاصاتها وصلاحياتها.

ب) قلة العناصر البشرية المتاحة للبلديات الإقليمية، إذ تكاد تقتصر على مأمور البلدية ومساعدة ثم مفتش الصحة ومهندس البلدية، بالإضافة إلى الأطر المساعدة الأخرى (ككتبة الأرشيف والحسابات). وفي حالات كثيرة تتعدى مسؤولية مفتش الصحة أو المهندس المسؤول أكثر من بلدية في الدولة.

جـ) ضعف إيرادات البلدية، بالإضافة إلى ضعف قدرتها على التصرف فيها.

د) الازدواجية في الاختصاصات بين مأمور البلدية والحاكم الإداري للمنطقة التي توجد فيها البلدية. وعادة ما يحسم الخلاف لصالح الحاكم الإداري بالنظر لنفوذه الذي يستمده من السلطة السياسية.

(2) المقترحات:

على هدى من النتائج التي توصل إليها الفريق الاستشاري، تقدم بالمقترحات التالية:

أ) إصدار قانون للبلدية يتمخض عنه قرارات إدارية تسمح لها بممارسة اختصاصاتها ومسؤولياتها بثقة تامة. ولاشك أن هذا القانون يحقق للبلدية (فيما يحقق) الوجود الفعلي لها، ويحقق للوزارة المشرفة، كذلك، خضوع البلدية للمساءلة. كما يحصر التنازع في الاختصاص بين الحاكمية الإدارية والبلدية.

ب) تأليف لجنة إدارية على مستوى البلدية برئاسة الحاكم الإداري وعضوية مأمور البلدية وبعض أعيان البلاد، تكون مهمتها النظر في المسائل ذات الطابع المشترك بين البلدية والحاكمية الإدارية.

جـ) تكوين لجنة إدارية لدواعي التنسيق بين الوزارة المشرفة على البلديات والوزارات الأخرى ذات الأعمال المتعلقة بالبلديات الإقليمية، كالداخلية، والإسكان، والمواصلات، والكهرباء ونحوها وذلك لمنع التضارب والتنازع في الاختصاص بين هذه الجهات.

د) إيلاء التدريب الإداري ما يستحقه من الاهتمام، وذلك بتزويد العاملين في البلديات الإقليمية بالمعلومات والمهارات والاتجاهات الإيجابية في العمل. وإيلاء نشاط العلاقات العامة في الوزارة المشرفة على البلديات الاهتمام المطلوب، بالنظر إلى أهميته في العصر الحديث، بخاصة في بلورة الأهداف والسياسات العامة للوزارة، وتدعيمه بالعناصر البشرية القادرة على عكس آراء المواطنين والبلديات بأمانة وحيدة تامتين.

(3) الأسئلة:

أ) ما رأيك في اعتماد الفريق الاستشاري على أسلوب العينة في الدراسة المسحية التي قام بها؟

ب) هل تعتقد أن الدراسة المسحية التي قام بها الفريق الاستشاري استطاعت أن تحدد المشكلة التي تعاني منها البلديات بوضوح؟

جـ) ما هي المعلومات التي لم تكشفها الدراسة المسحية التي قام بها فريق المسح، والتي تعتقد أنها ضرورية لتخطيط المهمة الاستشارية بما يؤدي إلى أن يتوخى تنفيذها تطوير نظام الإدارة المحلية في الدولة؟

د) لو قدر لك أن تتولى تنفيذ هذه المهمة الاستشارية، فما هي القواعد الأساسية التي تقترحها لتقام عليها عمليات التطوير اللازمة للنهوض بالعمل على المستوى المحلي؟

هـ) كيف ترى العلاقة بين الحاكمية الإدارية، والبلديات الإقليمية؟

و) هل تعتقد أن هناك ضرورة لوجود نظام مالي وإداري خاص بالبلديات الإقليمية؟

ز) ماذا تقترح على الرئيس الأعلى في الوزارة من خطوات تالية لخطوة الدراسة المسحية التي قام بها الفريق الاستشاري؟

الحالة السادسة – إعداد دليل تنظيمي لمعهد التنمية الإدارية:

(1) المشكلة:

شعر مدير عام معهد التنمية الإدارية بحاجة المعهد إلى دليل تنظيمي فاستقطب فريقاً استشارياً متخصصاً في الإدارة للقيام بهذه المهمة.

حضر الفريق الاستشاري إلى المعهد فاستقبل استقبالاً حسناً، وجرت مقابلة استطلاعية بين الفريق ومدير المعهد تحددت من خلالها أهداف المهمة فيما يلي:

أ) دراسة الوضع التنظيمي الراهن وتشخيص المشكلات الحالية وتحليلها.

ب) وضع تصور لإعادة تنظيم معهد التنمية الإدارية.

جـ) وضع إطار عام لتنمية القوى العاملة في المعهد، بما يكفل المحافظة على الكفاءات الحالية، واستقطاب العناصر المؤهلة للعمل في المعهد.

وعندما وضع الفريق الاستشاري خطة الاستشارة متضمنة مراحلها والفترة الزمنية اللازمة لتنفيذ كل مرحلة، بدأ في تنفيذ المرحلة الأولى (مرحلة جمع البيانات)

التي استغرقت أسبوعاً، ثم جاءت المرحلة الثانية (مرحلة تحليل البيانات) واستغرقت أسبوعاً آخراً، وتمثلت، أخيراً، المرحلة الثالثة في مناقشة التقرير مع المدير العام للمعهد وشرح المقترحات التي تضمنها.

اعتمد الفريق الاستشاري في مرحلة جمع البيانات على قائمة استبيان وزعت على أعضاء الهيئة العلمية في المعهد بالإضافة إلى الزيارات الميدانية والمقابلات المتعمقة مع بعض أعضاء الإدارة العليا (مجلس الإدارة) وبعض الإدارة التنفيذية للمعهد، ودراسة التقارير الحديثة والسابقة التي أعدت لنفس الغرض، ودراسة الوثائق ذات العلاقة (مجموعة التشريعات والتعليمات المعمول بها في المعهد) والتقارير السنوية وخطط المعهد والنماذج المستخدمة في العمل.

قسم الفريق الاستشاري المشكلات التي تحد من قدرة المعهد في القيام بدوره إلى المجموعات التالية:

أ) المشكلات التنظيمية، وتتمثل في:

1- عدم توازن أنشطة المعهد، فالتركيز بادياً بشكل رئيسي على نشاط التدريب دون نشاطي البحوث، والاستشارات.

2- عدم وجود حدود فاصلة بين أنشطة المعهد، فالشخص الذي يشغل وظيفة (مدرب) مثلاً يقوم بواجبات وظيفية أخرى ذات علاقة بنشاطي البحوث، والاستشارات.

3- غياب الوصف الوظيفي، وغياب وظيفة نائب لمدير المعهد.

ب) المشكلات الفنية: وأهمها:

1- النقص المادي في وسائل التقنيات السمعية البصرية.

2- قلة تنوع أساليب التدريب، إذ يقتصر التدريب في الأغلب على المحاضرات والمناقشات وفرق العمل.

جـ) المشكلات القانونية، وتتمثل في خضوع المعهد لنظام الخدمة المدنية في الدولة، بالإضافة إلى القيود التي تفرضها ميزانية الدولة على استقلاله المالي.

هـ) المشكلات البيئية، وأهمها:

1- ضعف اقتناع الأوساط البيئية المحلية بالتدريب.

2- محدودية الإقبال على نشاط الاستشارات من جانب الوحدات التنظيمية في الدولة، وحتى في حالة الإفادة من خبرات المعهد في مجال الاستشارات فإن هذه الوحدات لا تحاول دراسة التقارير الاستشارية والإفادة منها.

3- ضعف تعاون الوحدات التنظيمية في الدولة بإحاطة المعهد علماً بالمشكلات التي تواجهها في الواقع العلمي.

(2) المقترحات:

على هدى من الدراسة التحليلية المتقدمة، أوصى الفريق الاستشاري بما يلي:

أ) استحداث منصب نائب مدير عام للمعهد.

ب) استحداث وحدة للتقنيات السمعية البصرية.

جـ) إعداد دليل تنظيمي للمعهد، وإعداد نظام لوصف وتصنيف الوظائف، وإعداد دليل لإجراءات العمل.

د) إعداد خطة مدروسة للقوى العاملة.

هـ) إعداد نظام موظفين خاص بالمعهد على غرار نظام موظفي الجامعات في الدولة.

و) تخصيص مكافآت للمدربين والمستشارين لقاء نشرهم لأبحاثهم.

ز) ربط ترقية الموظف العام باجتياز دورة تدريبية مرتبطة بواجبات وظيفية.

(3) الأسئلة:

أ) هل تعتقد أن المهمة قد حققت الأهداف التي حددها الفريق الاستشاري في المقابلة الاستطلاعية التي أجراها مع مدير المعهد؟

ب) هل تعتبر ممارسة المتخصص في المعهد لأنشطة التدريب، و البحوث، والاستشارات مشكلة من مشكلات المعهد التنظيمية.

جـ) هل توافق على اقتراح الفريق الاستشاري بضرورة وجود نظام خاص بموظفي المعهد على غرار ما هو متبع في جامعات الدولة؟

د) هل تعتقد أن المشكلات التي رصدها الفريق الاستشاري مرتبطة بأهداف المهمة.

هـ) ما هي، في رأيك، المشكلات الرئيسة والمشكلات الفرعية في قائمة المشكلات التي رصدها الفريق الاستشاري.

و) ناقش مسألة ارتباط ترقية الموظف بشرط اجتياز دورة تدريبية ذات علاقة بمهام وظيفته.

ز) ما هو المقترح الذي توصى به لزيادة إقبال الوحدات التنظيمية في الدولة على الإفادة من نشاطي البحوث، والاستشارات التي يقوم بها المعهد.

ثانياً – حالات في تطوير النظم الإدارية والمالية:

الحالة الأولى – تحسين نظم تقييم أداء العاملين في الخدمة العامة:

(1) المشكلة

لاحظ أحد المسؤولين عن الخدمة العامة في إحدى الدول العربية أهمية تطوير نظام تقييم أداء العاملين في الخدمة العامة، بوصفه القاعدة التي تستند إليها جميع السياسات العامة للوحدة الإدارية. كما أنه يمثل الأساس في تحديد علاقات العمل ومناخه، إلى الحد الذي قد تتحدد على أساسه درجة الروح المعنوية ودرجة الرضا للعاملين في الدولة بشكل عام.

وبعد أن خلص المسؤول إلى نفسه قرر استدعاء فريق استشاري لهذه الغاية، الذي قام بدراسة واقع الخدمة العامة في الدولة، وأساليب تقييم أداء العاملين المتبعة، واعتمد على أساليب العمل التالية:

أ) إجراء المقابلات الشخصية لبعض العاملين ذوي العلاقة.

ب) الإطلاع على أساليب ونماذج سبق أن أعدت بقصد اعتمادها والعمل بها، إلا أنها لم تأخذ طريقها إلى حيز التطبيق.

جـ) دراسة القرارات والتعاميم ذات العلاقة بموضوع تقييم أداء العاملين، الصادرة عن الجهة المسؤولة عن الخدمة العامة في الدولة.

ومن خلال هذه الأساليب، استطاع الفريق الاستشاري أن يحدد الملامح الرئيسة للوضع الراهن بما يلي:

أ) يستخدم أسلوب التقارير الدورية السنوية لقياس كفاءة العاملين.

ب) تقاس كفاءة العاملين القدامى سنوياً. أما بالنسبة للعاملين تحت التجربة أو المعارين أو المنتدبين أو المنقولين فتقاس كفاءتهم أكثر من مرة في السنة.

جـ) أعفى نظام الخدمة العامة شاغلي الوظائف في المستويات العليا من التقارير الدورية للكفاءة.

د) السرية هي الأصل في التقارير السنوية للعاملين. وتزول سريتها بالنسبة للموظف الذي يقدم عنه تقدير بدرجة "ضعيف" أو "متوسط".

هـ) ترتب تقارير قياس كفاءة العاملين في الجهاز الحكومي آثاراً جدية وخطيرة تمس العاملين ومستقبلهم، من حيث استمرارهم في وظائفهم أو إعفاؤهم منها، أو منحهم الزيادات السنوية أو حجبها عنهم، أو نقلهم إلى وظائف أخرى أو إشراكهم في برنامج تدريبي في موضوع معين.

و) يستخدم في الجهاز الإداري للحكومة، نموذج موحد لتقدير كفاءة جميع فئات العاملين، وعلى ذلك يتم استخدام عناصر موحدة لقياس الكفاءة في مختلف وظائف الخدمة العامة (باستثناء وظائف التعليم ما قبل المرحلة الجامعية) مع تحديد الأهمية النسبية للعناصر الرئيسة، بحيث يعطى كل عنصر رئيسي الوزن الخاص به، ويضم كل عنصر بعض عناصر التقييم الفرعية.

ز) يستخدم الأسلوب الكمي في قياس كفاءة العاملين (أي تقدير مستويات الكفاءة كماً). ويتم هذا الأسلوب بتحديد درجة كفاءة الموظف بالنسبة لكل عنصر من عناصر التقييم على حدة، وفي النهاية يكون التقدير الكلي لكفاءة الموظف في ضوء ما حصل عليه من علامات في مختلف عناصر التقييم، أي أن كفاءته تتحدد بمطابقة

عدد العلامات التي حصل عليها بجدول التقديرات الذي يحدد عدد النقاط المخصصة لكل تقدير، وذلك على النحو التالي: ممتاز (90-100)، جيد جداً (80-89)، جيد (60- 79)، متوسط (50- 59)، ضعيف (49 فأقل).

ح) يحذد نظام التقييم عدم جواز زيادة عدد الحاصلين في أية جهة من الجهات الحكومية في الدولة في مستوى معين من مستويات الكفاءة عن نسبة معينة.

ط) يتولى الرئيس المباشر وضع تقرير الكفاءة عن مرؤوسيه. وللرئيس الأعلى أن يعدله، مع تبيان سبب التعديل.

ي) يتضمن نموذج التقرير رأي الرئيس المباشر حول مبررات تقدير درجة الكفاءة، كما يحتوي النموذج على إرشادات لواضعي التقدير.

(2) المقترحات:

من خلال دراسة وتحليل الوضع الراهن أوصى الفريق الاستشاري بما يلي:

1- استخدام سجلات الأداء كأدوات مساعدة في عملية قياس الكفاءة في الخدمة العامة.

2- عدم إعفاء شاغلي الوظائف في المستويات العليا من تقارير الكفاية الدورية، إعمالاً لمبدأ المساواة والعدالة في الوظيفة العامة، ومواجهة لأية ميول نحو الانحراف أو التسيب أو اللامبالاة.

3- إعلان نتائج تقديرات الكفاءة على جميع العاملين الخاضعين لنظام قياس الكفاءة وأن يتضمن إخطارهم بهذه النتائج توضيحاً لنقاط القوة والتميز لتنميتها ولنقاط الضعف لتلافيها.

4- استخدام خمسة نماذج لقياس الكفاءة، كل منها خاص بمجموعة وظيفية معينة هي: نموذج لقياس كفاءة مجموعة وظائف الإدارة العليا، وثان لقياس كفاءة مجموعة الوظائف التخصصية، وثالث خاص بمجموعة الوظائف الإدارية، ورابع خاص بمجموعة الوظائف الفنية، والخامس (والأخير) لقياس كفاءة مجموعة وظائف الخدمات المعاونة.

5- ترك الحرية لكل وزارة وللمنظمات الإدارية التابعة لها أو المرتبطة بها لإجراء التعديلات في عناصر التقييم الفرعية، وذلك بأخذ ما هو ملائم منها لطبيعة وظائفها، أو بإضافة عناصر أخرى تتطلبها تلك الوظائف.

(3) الأسئلة:

أ) ما هي المستلزمات الرئيسة لإيجاد نظام تقييم فعال لأداء العاملين؟

ب) ما هي المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم أداء العاملين في المنظمة؟

جـ) تعتبر عملية تقييم الأداء لتحديد مدى كفاءة الموظف إحدى سياسات الأفراد التي لا تنفصل عنها وتعتبر جزءاً متمماً لها ولا غنى للإدارة عنها. بين أسباب ذلك.

د) هناك نظامان أساسيان لتقييم الأداء، هما: نظام الاختبارات، ونظام التقارير، بين مزايا وعيوب كل نظام، ثم بين أي النظامين أفضل للاستخدام في الجهاز الحكومي.

هـ) هل توافق على إعفاء شاغلي الوظائف القيادية من تقارير قياس كفاءتهم، ولماذا؟

و) هل تشارك الفريق الاستشاري الرأي في اعتماد مبدأ علنية التقارير، ولماذا؟

ز) ما رأيك في عدم جواز زيادة عدد الحاصلين، في أية جهة من الجهات الحكومية في الدولة، في مستوى معين من مستويات الكفاءة عن نسبة معينة؟

ح) هل تعتقد أن تصنيف مستويات الكفاءة إلى خمسة مستويات (ممتاز، جيد جداً، جيد، متوسط، ضعيف) يظهر مستويات الكفاءة بشكل أدق مما لو كان التصنيف رباعياً أو ثلاثياً؟

الحالة الثانية – تطوير النظم الإدارية والمالية في البلديات:

(1) المشكلة:

بطلب من وزير البلديات قام أحد بيوت الخبرة الاستشارية في مجال الإدارة بإجراء دراسة مسحية تتعلق بالنظم الإدارية والمالية لبلديات الدولة.

باشر فريق العمل الاستشاري مهمته غداة وصوله إلى مقر وزارة البلديات حيث أعد جدولاً لزيارة البلديات في الدولة بالإضافة إلى الإدارات المركزية في الوزارة المشرفة عليها، وذلك للتعرف على النواحي التالية:

أ) موقع البلديات في الهيكل التنظيمي العام للدولة والدور المنوط بها.

ب) الهياكل التنظيمية للبلديات واختصاصات وحداتها التنظيمية.

جـ) النظم الإدارية والمالية المعمول بها في البلديات.

ذ) الدورات المستندية والسجلات والنماذج المستخدمة في العمل وتركيب القوى العاملة في البلديات.

وفي حدود الوثائق والبيانات والإحصاءات وأيضاً السجلات والنماذج التي أتيحت للفريق الاستشاري فرصة الإطلاع عليها أو جمعها، وكذلك في حدود ما تمت مناقشته مع المسؤولين في البلديات أمكن استخلاص ما يلي:

أ) تباين الهياكل التنظيمية المعمول بها في البلديات، إلى الحد الذي لا يجمعها نسق واحد. كذلك، اختلاف هذه الهياكل عن الهياكل الرسمية المعتمدة.

ب) عدم وجود قرارات تستند إليها الهياكل التنظيمية المطبقة، مما يعمل على إشاعة روح عدم الاستقرار التنظيمي. بالإضافة إلى التغير المستمر في تسميات بعض الوحدات التنظيمية تبعاً لتغير تسمية وظيفة شاغل منصب معين، حتى إذا ما رقي أحد المشرفين على وحدة تنظيمية في البلدية إلى درجة أعلى أدى إلى إعطاء هذه الوحدة تسمية أخرى لتحتل مكاناً أعلى في الهيكل التنظيمي للبلدية.

جـ) أن بعض البلديات تضم قيادات إشرافية عليا دون أن تستند إليها مهمة الإشراف المباشر على بعض الوحدات التنظيمية فيها، فجاء وضع مدير الشؤون الإدارية والمالية مثلاً على الهيكل التنظيمي في صف المشورة (Staff) لا على خط السلطة والتنفيذ. ولم يوضح الهيكل ما إذا كان المسؤول عن هذا النشاط سيتولى مهمة الإشراف على بعض الوحدات التنظيمية أم أنه سيقتصر في دوره على تقديم الرأي والمشورة في المسائل الإدارية والمالية للمسؤول التنفيذي في البلدية.

د) افتقار البلديات في الدولة إلى نظام يحدد اختصاصات الوحدات التنظيمية بها، مما أدى إلى التداخل والتنازع في الاختصاصات، وقد فاقم من ذلك عدم وجود نظام وصف وتصنيف للوظائف في البلديات.

هـ) عدم اعتماد الأسس العلمية في تحديد احتياجات البلديات في الدولة من القوى العاملة، والاعتماد على التقديرات الشخصية الاجتهادية لرؤساء الوحدات التنظيمية فيها. كذلك، ضعف الاهتمام بنشاط التدريب الإداري في هذه البلديات.

و) التباين الواضح في الأنظمة التي تحكم العاملين في البلديات، فمنها ما له نظم خاصة به، ومنها ما يطبق نظام الخدمة العامة في الدولة ويخضع بالتالي لرقابة الجهة المركزية المعنية بشؤون تطبيق هذا النظام.

ز) التباين الواضح في مدى الاستقلال المالي الذي تتمتع به البلديات، فثمة بلديات لها ميزانيات مستقلة ومعتمدة من الحكومة المحلية وبلديات لها ميزانيات أخرى تفتقر إلى الميزانيات المستقلة والمعتمدة.

ح) التباين الواضح في طرق التسجيل والنماذج والمستندات وأنواع الحسابات المستخدمة في البلديات. كذلك التباين الواضح في مدى خضوع حسابات البلديات لرقابة ديوان أو جهاز المحاسبة في الدولة.

(2) المقترحات:

اقترح الفريق الاستشاري لمعالجة مثالب الوضع القائم للبلديات، ما يلي:

أ) وضع هياكل تنظيمية إرشادية للبلديات تقوم على أساس تصنيف البلديات القائمة إلى بلديات كبيرة ومتوسطة وصغيرة، وفقاً لحجم النشاط الذي تباشره والمشروعات التي تقوم بتنفيذها ومساحة المنطقة التي تديرها، وعدد السكان المقيمين فيها. وفي ضوء هذه الهياكل التنظيمية الإرشادية يمكن للبلديات أن تضع الهيكل التنظيمي المناسب وفقاً لظروفها. وهذا من شأنه أن يحقق التناسق بين مجموعة الهياكل التنظيمية للبلديات في الدولة.

ب) تحديد اختصاصات الوحدات التنظيمية على مختلف أنواعها ومستوياتها في جهاز البلدية، وأن يتم هذا التحديد بشكل يمنع التداخل والازدواج بين هذه الوحدات في ممارستها لعملها.

جـ) وضع نظام لتوصيف وتصنيف الوظائف في البلديات.

د) إعطاء الأهمية الكافية لعملية التدريب الإداري والفني للموظفين في جهاز البلديات.

هـ) وضع قانون موحد يحكم شؤون موظفي البلديات في الدولة.

و) تدعيم الاستقلال المالي للبلديات، والتخفيف من مركزية الإنفاق.

ز) وضع التشريعات واللوائح الداخلية التي تنظم الإجراءات المالية الداخلية، مع ضمان الاتساق والتماثل في هذه الأنظمة بين مختلف البلديات في الدولة.

ح) تدعيم وظيفة الرقابة المالية الداخلية، ومحاولة التخلص، ما أمكن، من تدقيق شركات المحاسبة والتدقيق الخاصة.

ط) توحيد الطرق المحاسبية المستخدمة في البلديات، وكذلك النماذج المستعملة والحسابات والسجلات المعتمدة في البلديات.

(3) الأسئلة:

أ) هل تعتقد أن الفريق الاستشاري قد نجح في تحديد المشكلة التي تعاني منها البلديات؟

ب) ما هي مقترحاتك لتنفيذ هذه الاستشارة على هدى من الدراسة المسحية التي أجراها الفريق الاستشاري؟

جـ) هل تعتقد أن التباين في الأنظمة الوظيفية للعاملين في بلديات الدولة يمثل مشكلة تعاني منها هذه البلديات؟

د) هل تعتقد أن الاستقلال المالي والإداري للبلديات يساعد هذه البلديات في تحقيق أهدافها بفعالية؟

هـ) إذا كانت إجابتك عن السؤال السابق بـ "نعم"، فما هي، بنظرك، مظاهر هذا الاستقلال؟

و) إذا قام فريق استشاري بتنفيذ هذه المهمة، فما هي نقطة الارتكاز الأساسية لمهمته؟

الحالة الثالثة - توصيف وتصنيف الوظائف في الدولة:

لمس وزير التنمية الإدارية في إحدى الدول العربية أن إيجاد سياسات توظيف سليمة قادرة على استقطاب العناصر البشرية المدربة والمقتدرة للعمل وموالاتها بالصقل والتدريب، وإيجاد المناخ التنظيمي المناسب لها للعمل، هو الركن الأساسي والأهم (بل هو المتغير المستقل) في عمليات التنمية الإدارية.

ورأى الوزير أن حجر الزاوية في تحقيق هذا الأمر، وأن الضمان الحقيقي لتحقيق موضوعية شؤون التوظيف يكمنان في الأخذ بنظام موضوعي لتوصيف وتصنيف الوظائف، يقوم على أساس الوظيفة من حيث واجباتها ومسؤولياتها ومتطلبات شغلها من المعارف والقدرات والمهارات.

ولإيجاد مثل هذا النظام، استدعى الوزير فريقاً استشارياً عربياً متخصصاً، أعطاه من اهتمامه ووقته الكثير، ووفر له كل التسهيلات المادية الممكنة، وإصدار تعميماً (بحكم موقعه) إلى مختلف وحدات الدولة بضرورة التعاون مع الفريق، وعدم حجب أية معلومات عنه، وإلا تعرض الشخص المعني للعقوبة. وذكر الوزير في تعميمه أن وجود نظام موضوعي لتوصيف وتصنيف الوظائف سيحد من الترهل في الجهاز الحكومي، ومن أضرار البطالة المقنعة التي يتسم بها الجهاز البيروقراطي للدولة.

باشر الفريق الاستشاري مهمته بدراسة التقارير والوثائق والنظم المعمول بها في وحدات الدولة الخاضعة لنظام الخدمة المدنية، ثم أعد استبياناً وزعه على جميع العاملين في وحدات الدولة، ضمنه مجموعة من الأسئلة تكفل الإجابة عنها التعرف على الوصف العام للوظيفة، وعلى واجباتها ومسؤولياتها. كما خصص في الاستبيان ركناً خاصاً بالرئيس المباشر ليبدي رأيه في نوع الخبرات والمهارات والقدرات اللازمة لإشغال الوظيفة.

قام الفريق الاستشاري بجمع الاستمارات بعد ملئها والتعليق عليها من قبل الرئيس المباشر، ثم باشر عمليات التحليل وإعداد بطاقات الوصف والتصنيف والتقييم، وخرج بمشروع تمت مناقشته مع وزير التنمية الإدارية، ثم أنهى الفريق أعماله مودعاً بمثل ما استقبل به من الحفاوة والتكريم.

وبعد انصراف الفريق الاستشاري، قام وزير التنمية الإدارية بتوزيع المشروع على مختلف وحدات الدولة طالباً الرأي والمشورة في اجتماع عام سيعقد لهذه الغاية، ويضم هؤلاء المسؤولين ويرعاه السيد رئيس الوزراء.

وبعد أربعة أسابيع من توزيع المشروع، عقد اجتماع موسع برعاية السيد رئيس الوزراء ومشاركة كل المسؤولين في وحدات الدولة، ودار نقاش مطول حول المشروع، رُفض على أثره جملة وتفصيلاً وقد جاء في مبررات الرفض ما يلي:

1- أن هذا المشروع لم يراع المعطيات البيئية في البلاد، من حيث مستوى التعليم والمهارة، وأن متطلبات شغل الوظائف جاءت أعلى مما هو متاح من القوى العاملة للدولة ما زالت تشكل نسبة الأمية فيها أكثر من (80٪).

2- أن هذا المشروع يتجاهل حقيقة أساسية مفادها، أن الدولة هي وكالة التوظيف الرئيسة بل الوحيدة. وبالتالي فإن عملية الاستغناء عن كثير من الموظفين لعدم توافر الحد الأدنى من متطلبات إشغال الوظيفة فيهم سترتب آثاراً اجتماعية خطيرة في البلاد.

3- إن عملية تسكين الموظفين على هدي من مشروع النظام المقترح ستثير البلبلة والحساسيات بين صفوف الموظفين، كما ستؤدي إلى تصدع العلاقات الاجتماعية وإيقاع كثير من الأضرار النفسية بالموظفين.

4- أن المشروع المقترح لابد من أن يرتكز على قاعدة أساسية من وضوح الأنشطة والأهداف لكل الوحدات التنظيمية في الدولة. وبالتالي فإن الحلقة الأساسية من حلقات الإصلاح الإداري والتنمية الإدارية تكمن في إيجاد البناء الإداري القادر على استيعاب الأنشطة، وإيجاد القوانين الحديثة المسايرة لروح العصر التي تبين أهداف وحدود اختصاص ونشاط كل وحدة تنظيمية من وحدات الدولة.

أسئلة:

1- هل أنت مع رأي وزير التنمية الإدارية بأن إيجاد سياسات توظف رشيدة هي الركن الأساسي والأهم، بل هي المتغير المستقل في عمليات التنمية الإدارية؟

2- ناقش أثر العوامل الاقتصادية والاجتماعية في الإصلاح الإدري.

3- هل قام الوزير بالدور المطلوب والمتوقع منه في تهيئة المناخ وإيجاد البيئة المناسبة لإجراء الاستشارة؟

4- ناقش مبررات رفض المشروع .

5- ما رأيك في الدور الذي قام به الفريق الاستشاري؟

الحالة الرابعة – إنشاء وتنظيم غرفة بيانات في جامعة كل العرب:

(1) المشكلة:

أنشئت جامعة كل العرب في أواخر عقد الثمانينيات، وضمت في كلياتها السبع قرابة عشرة آلاف طالب ينتمون إلى مختلف الأقطار العربية، كما ضمت قرابة ستة آلاف طالب في برنامج الانتساب الموجه.

تميز موقع الجامعة بتعدد المباني وتباعدها عن بعضها، مما أعاق عملية الاتصال بين أجهزتها المختلفة. كما تميز هيكلها التنظيمي بتداخل الاختصاصات والسلطات، وبروز حالات من ازدواجية العمل وتكرار الجهود.

أمام هذا الوضع، استقدم رئيس الجامعة فريقاً استشارياً عربياً متخصصاً لدراسة إمكانية إنشاء وتنظيم غرفة بيانات في الجامعة، تتيح له الرشد في اتخاذ القرارات في تصريف أمور الجامعة وتحد من الأضرار الناجمة عن تعدد مباني الجامعة وتباعدها.

عمل الفريق الاستشاري لفترة أسبوعين عملاً جاداً، التقى خلالها بعمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية والإدارية المختلفة، واتبع أسلوب المناقشات المكثفة، بهدف جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات والتعرف على طبيعة عمل الأقسام والإدارات والكليات. كما اطلع على قوانين ونظم العمل في الجامعة.

على هدي من معايشة الفريق الاستشاري للواقع، لخص المشكلات التي تحد من قدرة الجامعة في تحقيق أهدافها فيما يلي:

أ) توزع مباني الكليات والإدارات المختلفة للجامعة في أماكن متباعدة، مما شكل صعوبة عملية في الاتصال بين إدارة الجامعة والكليات والإدارات من جهة، وبين بعض الكليات والإدارات وبعضها الآخر من جهة أخرى.

ب) عدم وضوح الهيكل التنظيمي، مما أدى إلى تداخل في الصلاحيات وازدواجية في العمل، وأدى بالتالي إلى توافر معلومات وبيانات عن الموضوع الواحد لدى إدارات مختلفة، مع ما تتسم به هذه المعلومات من عدم دقة واضحة.

جـ) عدم وجود نظام موضوعي لتوصيف وتصنيف الوظائف في الجامعة؟

د) عدم وجود قاعدة موحدة للبيانات، بالإضافة إلى اتباع الكليات والإدارات المختلفة أساليب وأنظمة متباينة لحفظ الأوراق والملفات. وقد أدى هذا الوضع إلى ضياع كثير من المعلومات المهمة وعدم القدرة على تحديد المسؤولية في هذا الشأن. كما شكل صعوبة واضحة في عملية استرجاع المعلومات بالسرعة المطلوبة.

هـ) عدم الاستخدام الأمثل للحاسب الآلي المتاح للجامعة واقتصار استخدامه على عمليات القبول والتسجيل واحتساب الأجور والمرتبات، وذلك لافتقار إدارة الحاسب إلى الأطر الفنية المتخصصة من جهة، ولعدم استطاعة الإدارات المختلفة الإفادة من الحاسب وتطوير أعمالها بما يتناسب واستخداماته من جهة أخرى.

(2) المقترحات:

في ضوء نتائج التحليل للمعلومات المتوافرة ومجمل ما تمت مناقشته مع المسؤولين في الجامعة، اقترح الفريق الاستشاري أن يتم إنشاء غرفة للبيانات، بموجب قرار من رئيس الجامعة يوضح أهدافها وينظم عملها ويسهل مهمتها. وفي رأي الفريق الاستشاري أن الفوائد المتوقعة من إنشاء هذه الغرفة يمكن رصدها في الآتي:

أ) إتاحة الفرصة لمتابعة التنفيذ والمنجزات وكشف التجاوزات ووضع الحلول.

ب) إن تنظيم المعلومات والبيانات يعتبر أساساً لبناء قاعدة في هذا المجال على مستوى الوحدات التنظيمية المختلفة في الجامعة.

جـ) توجيه نظر المسؤولين في المستويات الإدارية المختلفة إلى الدور الرئيسي للمعلومات في رفع كفاءة الأداء.

د) إن وجود هذه الغرفة يفتح المجال أمام الأخذ بأسلوب البرمجة والتخطيط على نطاق الجامعة في المستقبل.

عرف الفريق الاستشاري غرفة البيانات بأنها وحدة إدارية من وحدات التنظيم الإداري، تُعني بجمع وتصنيف وتبويب وتحديث المعلومات والبيانات عن مختلف أنشطة الجامعة، ووضعها تحت تصرف رئيس الجامعة ومساعديه، وذلك لتسهيل إطلاعهم على سير الأعمال وترشيد عملية اتخاذ القرارات.

اقترح الفريق الاستشاري أن ترتبط غرفة البيانات بالمستشار الفني لرئيس الجامعة، ذلك أن من شأن هذا الارتباط أن يسهل عمليات التنسيق بينها وبين وحدة الإحصاء في الجامعة. كما يسهل عمليات تبادل المعلومات بينها وبين الإدارات والكليات المختلفة. واقترح الفريق، كذلك، أن يتم الاتصال بين الغرفة والإدارات والأقسام في الجامعة من خلال موظف في تلك الإدارة (أو القسم) يعنى بتزويد غرفة البيانات بما هو مطلوب، لاسيما تعبئة النموذج المرسل من غرفة البيانات.

لخص الفريق الاستشاري أهداف غرفة البيانات فيما يلي:

أ) جمع وتبويب وتخزين وتحديث البيانات والمعلومات عن الأنشطة الجامعية المختلفة.

ب) توفير المعلومات الضرورية عن الطلاب والهيئة التدريسية والإدارة، كذلك عن الأنشطة الدراسية والعلمية لإدارة الجامعة.

جـ) توفير المعلومات الضرورية التي تساعد على تحديد احتياجات التدريب الإداري والفني في الجامعة.

د) تمكين الزائرين من الإطلاع على أنشطة ومنجزات الجامعة في الميادين المختلفة.

وقد حدد الفريق الاستشاري اختصاصات غرفة البيانات فيما يلي:

أ) الاتصال بالإدارات والأقسام المختلفة في الجامعة للحصول على المعلومات والبيانات المختلفة.

ب) تبويب البيانات وفق الأنشطة الرئيسة، وحفظ سجلات رئيسة لهذه الأنشطة.

جـ) متابعة الحصول على البيانات والتأكد من دقتها.

د) اقتراح تحسين سبل العمل في مواقع جمع البيانات.

هـ) إعطاء صورة عن أهم البيانات المؤثرة في سير العمل.

و) إعداد تقرير بياني دوري جامع عن أهم أنشطة الإدارة العليا في الجامعة.

ز) وضع معايير تحدد سرية المعلومات والبيانات وطريقة تداولها.

ح) توثيق القرارات واللوائح التنظيمية الصادرة عن إدارة الجامعة.

(3) الأسئلة:

بعد إطلاعك على ملاحظات ومقترحات الفريق الاستشاري:

أ) ما هي المتطلبات الأساسية في التنظيم لإنشاء غرفة بيانات؟

ب) هل قام الفريق الاستشاري، في رأيك، بتحديد المشكلة التي تعاني منها الجامعة بشكل دقيق؟

جـ) هل استطاع الفريق الاستشاري أن يحدد العلاقة بوضوح بين غرفة البيانات ووحدة الإحصاء في الجامعة؟

د) كيف ترى أبعاد العلاقة بين وحدة الحاسب الآلي في الجامعة وغرفة البيانات المقترحة؟

هـ) ما هي إجراءات جمع البيانات التي تقترح أن تتبعها غرفة البيانات لكي تحقق الأهداف التي أنشئت من أجلها؟

الحالة الخامسة – تنظيم مركز معلومات في الأمانة العامة لرئاسة الوزراء:

(1) المشكلة:

لمس أمين عام مجلس الوزراء أن ثمة حاجة لدراسة الواقع الحالي لمركز المعلومات في الأمانة العامة واقتراح السبل والوسائل العلمية والتقنية الكفيلة بتنظيمه ورفع كفاءة أدائه، بما ينعكس إيجابياً على الخدمة التي يقدمها لإدارات الأمانة والمستفيدين الآخرين ممن لهم علاقات مباشرة معها. فقرر الاستعانة بخبرة بيت استشاري عربي في هذا المجال، الذي انتدب له فريقاً استشارياً لمدة أسبوعين للقيام بهذه المهمة.

لقي الفريق الاستشاري كل تعاون من قبل الجهة المعنية، سواء بإتاحة الفرصة له للوصل إلى المعلومات المختلفة من الوثائق ذات الصلة بهذا الموضوع، أو من خلال تهيئة مكتب للفريق الاستشاري لممارسة أنشطته، كما انتدبت الجهة المستشيرة مدير مركز المعلومات بها ليكون عضواً نظيراً للفريق الاستشاري.

في ختام المهمة الاستشارية عقد الفريق الاستشاري اجتماعاً ضم أمين عام مجلس الوزراء ومدير مركز المعلومات في الأمانة العامة، تم فيه استعراض النتائج التي توصل إليها الفريق والتي قوبلت بالارتياح التام من لدن المعنيين بالأمانة العامة.

تمثل أسلوب عمل الفريق الاستشاري في الإطلاع على اللوائح التنظيمية والتقارير والدراسات الخاصة بإنشاء مركز المعلومات بالأمانة العامة، بالإضافة إلى الزيارات الميدانية لإدارات الأمانة العامة لمجلس الوزراء ولمراكز المعلومات في بعض الوزارات، وإجراء مناقشات مكثفة مع ذوي العلاقة والاختصاص فيها.

سجل الفريق الاستشاري من خلال إطلاعه على الدراسات والوثائق والقرارات التنظيمية المتعلقة بأنظمة المعلومات، ومن خلال المناقشات المكثفة التي دارت بينه والجهات المعنية، الملاحظات التالية:

أ) عدم توافر الكفاءات المتخصصة في نظم المعلومات، سواء على مستوى الوحدات الفرعية للمعلومات في وزارات الدولة أو على مستوى وحدة المعلومات المركزية بالأمانة العامة لمجلس الوزراء.

ب) ضعف التنسيق بين مختلف مراكز المعلومات في الدولة، وقد يعود ذلك إلى الحساسية المفرطة بين المراكز الفرعية والمركز الرئيسي، بالإضافة إلى عدم المعرفة بنوعية المعلومات والبيانات المطلوبة، وذلك لغياب برنامج أو خطة للتنمية على المستوى الوطني التي من خلالها يتم تحديد المعلومات والبيانات المختلفة.

جـ) ضعف قاعدة المعلومات ونوعيتها، سواء من حيث قدرتها التعبيرية أو من حيث دقتها وسهولة الوصول إليها.

د) عدم اتباع الأسلوب العلمي في حفظ وتصنيف ما يزيد على خمسين ألف ملف، والاعتماد على الذاكرة في الحصول على الملفات عند طلبها.

هـ) عدم وجود ضوابط ومعايير دقيقة لتصنيف المعلومات بما يحافظ على سريتها.

(2) المقترحات:

في ضوء ما تقدم من ملاحظات، اقترح الفريق الاستشاري ما يلي:

أ) ربط مركز المعلومات بأمين عام مجلس الوزراء، وأن يتكون من قسم لتحليل الأنظمة، وقسم للبرمجة وقسم للتشغيل والصيانة وقسم لإدخال البيانات، وقسم لتطوير الأنظمة والبرامج.

ب) بالنظر لنقص الكفاءات المتخصصة في المجالات المذكورة، فإنه يمكن البدء بشخص واحد في كل قسم، بل إنه يمكن أن يقوم أحد المتخصصين بدور مزدوج في آن واحد.

جـ) بالرغم من أن العناصر المتاحة لمراكز المعلومات في الدولة ذات خلفية علمية لا بأس بها، فإنها ما زالت بحاجة إلى صقل خبراتها وتطوير قدراتها في مجال المعلومات، وبالتالي لابد من تنظيم برامج تدريبية مكثفة، لاسيما في مجال تحليل النظم والبرمجة.

د) لما كان هدف مركز المعلومات خدمة أغراض إدارات الأمانة العامة لمجلس الوزراء، ولما كانت، كذلك، إدارة القرارات والمتابعة محور نشاط الأمانة العامة، فإنه يقترح أن تكون هذه الإدارة نقطة البدء في تخزين القرارات، على أن يؤخذ بعين الاعتبار ما يلي:

1- تصنيف القرارات قطاعياً (صناعي، زراعي، .... إلخ) بما يتيح الفرصة لمعرفة نوع المعلومات التي يكثر الطلب عليها من الإدارات الأخرى.

2- أن يوضح لإدارة القرارات والمتابعة نوع المعلومات وكميتها المفروض تخزينها عن كل قرار، مع ضرورة استخدام الوسائل التقنية (كالميكروفيلم) في تصوير الملفات وتصنيفها وتخزينها، بالنظر إلى كبر حجم الملفات وتعرضها للتلف.

هـ) تحديد نوع المعلومات التي تحتاج إليها الإدارات المختلفة بالأمانة العامة، بخاصة الإدارة السياسية والاقتصادية. ومراعاة أن يتم تخزينها قطاعياً.

و) أن يتولى مركز المعلومات بالأمانة العامة تحديد مصادر المعلومات. وفي سبيل ذلك لابد من:

1- التعرف على وظائف مراكز المعلومات في الدولة، والمعلومات التي تقدمها.

2- تحديد طريقة الاتصال للحصول على المعلومات (يدوياً، هاتفياً، ترمينال... الخ).

3- التنسيق مع هذه المراكز في مجال نوع المعلومات، وسبل تحسينها والوصول إليها.

4- تحديد قناة اتصال بين مركز المعلومات الرئيسي وكل من هذه المراكز.

ز) وضع ضوابط ومعايير لضمان سرية المعلومات، وهذا يتطلب تصنيف وتوصيف المعلومات.

(3) الأسئلة:

بعد قراءتك للحالة:

أ) هل تعتقد أن مركز المعلومات في الأمانة العامة لرئاسة الوزراء يعاني من مشكلة حقيقية؟

ب) ما هي المقومات الإدارية لإنشاء نظام معلومات إدارية في أية وحدة تنظيمية؟

الفصل السادس

المنظمة العربية للتنمية الإدارية كبيت خبرة عربي في مجال الاستشارات الإدارية : الواقع وآفاق التطوير

أولاً - واقع الخدمة الاستشارية وتنمية مهارات المستشارين في المنظمة: نظرة من عين طائر

ثانياً - مقترحات التطوير

الفصل السادس

المنظمة العربية للتنمية الإدارية كبيت خبرة عربي في مجال الاستشارات الإدارية: الواقع وآفاق التطوير

أولاً - واقع الخدمة الاستشارية وتنمية مهارات المستشارين في المنظمة: نظرة من عين طائر

تعتمد المنظمة العربية للتنمية الإدارية في ممارسة أنشطتها على مهام أساسية مختلفة يعتبر كل منها بمثابة مدخل حيوي من مداخل التنمية الإدارية، وتشكل في مجموعها منظومة متكاملة لخدمة أهداف التنمية الإدارية في العالم العربي. وتتمثل هذا الأنشطة في التدريب، والبحوث والدراسات، والاستشارات، والتوثيق والمعلومات، والتعاون العربي الدولي، والمؤتمرات والندوات واجتماعات الخبراء.

ويعنينا هنا الحديث عن نشاط المنظمة في مجال تقديم خدمات الاستشارات الإدارية. وهنا يمكن القول أنها لم تدخر وسعاً في إيلاء هذا الجانب من جوانب عملها الأهمية التي يستحقها. وينبع هذا الاهتمام من أن الاستشارات الإدارية تمثل ركناً أساسياً من نشاطاتها وإحدى الوسائل الفعالة لتدعيم جهود التنمية الإدارية التي يصبو الوطن العربي إلى تحقيقها.

وقد أخذت أبعاد هذا النشاط في الاتساع منذ عام 1983، نتيجة تنامي ثقة الدول العربية طالبة الاستشارات الإدارية بالممارسات التي قامت بها المنظمة في هذا المجال، المتمثلة بسرعة الاستجابة وحسن اختيار المستشارين، والدقة في إنجاز المهام التي يكلفون بأدائها، ومتابعة هذه المهام للتأكد من تنفيذ ما ورد في تقارير الاستشارات من مقترحات وتوصيات.

وتأسيساً على ما تقدم، تركزت استراتيجية هذا النشاط حول الطموحات التي يفرضها واقع العمل العربي، ومنها ما يلي:

أ) الإسهام في وضع حجر الأساس للنشاط الاستشاري الإداري في مؤسسات وأجهزة التنمية الإدارية[68]، ودعم أية جهود مبذولة في هذا المجال، من خلال تنمية مهارات وقدرات المستشارين في هذه المؤسسات، سواء بتنظيم برامج تدريبية متقدمة لهم أو بإشراكهم في تنفيذ الاستشارات التي تقوم بها المنظمة وتوثيق عرى التعاون فيما بينها من جهة، وبينها وبين المنظمة من جهة أخرى.

ب) المزج بين اعتبارين رئيسيين: يتعلق أولهما بتلبية الاحتياجات الفعلية من الاستشارات الإدارية للدول العربية الأعضاء. ويتعلق ثانيهما بمبادرة المنظمة بتقديم استشارات لمعالجة قضايا في مجالات معينة تعتقد المنظمة بأنها تحظى بأهمية خاصة من قبل الدول العربية، اعتماداً على ما وفرته (وتوفره) المؤتمرات والندوات واللقاءات العلمية التي تعقدها والأبحاث والدراسات التي تجريها من معلومات.

جـ) امتداد المهام الاستشارية الإدارية، ما أمكن، لتشمل مرحلة متابعة تنفيذ التوصيات والاقتراحات التي تتضمنها تقارير هذه المهام والمساعدة في مواجهة أية صعوبات تعترض طريق التنفيذ.

د) إعطاء أولوية لتنفيذ الاستشارات ذات الطابع الكلي على الاستشارات ذات الطابع القطاعي، وإعطاء الأخيرة أولوية على الاستشارات ذات الطابع الجزئي.

ولدى استعراض مجمل إنجازات المنظمة، منذ قيامها في ميدان الاستشارات الإدارية، يمكن تحديدها بالمجالات الرئيسة التالية:

- التنظيم الإداري بشكل عام، بما فيه وضع هياكل تنظيمية جديدة وتبسيط الإجراءات الإدارية وإعادة النظر في الهياكل القائمة ووضع الأنظمة الإدارية والمالية.
- الإدارة المكتبية، وإدارة المستشفيات، وإدارة المستودعات والمخازن.
- المساعدة في إنشاء الكليات والوحدات الإدارية الجامعية ومعاهد التنمية، ووحدات العمل الفنية (كمراكز الوسائل السمعية البصرية) وكيفية إدارتها.

- تحديد الاحتياجات التدريبية والمشاركة في وضع وتصميم البرامج التدريبية.
- تنظيم غرف ومراكز المعلومات، وإبراز دورها في العملية الإدارية وترشيد القرارات.
- وضع أسس التخطيط للإصلاح الإداري والتنمية الإدارية.

يتبين من خلال هذا الاستعراض أن نطاق عمل استشارات المنظمة شمل مجالات إدارية واسعة لها أثر كبير في رسم سياسات المنظمة التدريبية وتوجيه جهودها نحو التركيز على عدد من البحوث التطبيقية، وبالتالي اعتبرت مدخلاً أساسياً لترشيد أنشطة المنظمة الأخرى.

كما لم يقتصر تقديم هذه الاستشارات لدولة دون أخرى، بل شمل غالبية الدول العربية الأعضاء في المنظمة، واستفادت منها الكثير من الأجهزة الحكومية فيها.

وإلى جانب هذه الأنشطة، فقد عقدت المنظمة عدداً من البرامج لتنمية مهارات الاستشاريين، بالإضافة إلى اجتماعات لمسؤولي وخبراء الاستشارات في مجال الإدارة في الدول العربية انطلاقاً من أن هذه الأنشطة تقوم بدور فعال في عالم المنظمات والمؤسسات الحكومية، بحيث لا يمكن إغفال آثارها في مجالات التقدم والتطوير والتنمية.

وقد ركزت المنظمة على التدريب كوسيلة لصقل وتطوير كفاءات ومقدرات المستشارين في مختلف مؤسسات وأجهزة التنمية الإدارية، فعقدت البرامج التدريبية ونظمت اللقاءات العلمية.

وبالرغم من أن هذه اللقاءات قد أسهمت بلا شك، في نشر وترسيخ مبادئ الاستشارات الإدارية ووسائل وأساليب ممارستها فإنها عانت من نقاط الضعف التالية[69]:

1- التركيز على الجانب النظري والفكري على حساب التجربة العملية والممارسة الواقعية المستمدة من البيئة العربية.
2- الاعتماد على أسلوب المحاضرة دون غيره من أساليب التدريب التي تعتمد على المشاركة والتفاعل بين المدرب والمتدرب.

3- سيطرة الاعتماد على أساتذة الجامعات في عمليات التدريب، وغياب الممارس المدرب أو ضعف تمثيله على أحسن الفروض.

4- التفاوت الواضح في مستويات المشاركين من حيث تأهيلهم ومستوياتهم الوظيفية الناتج عن اختلاف ظروف الدول العربية الأعضاء، ومدى توافر الأطر المتخصصة لديها، مما أدى إلى التباين الملحوظ في مقدرة المشاركين الاستيعابية، وفي فرص وإمكانات التفاعل فيما بينهم.

5- غياب نظام متابعة أداء المشاركين بعد عودتهم لمواقع عملهم، بهدف التأكد من مدى تطبيق ما تلقوه من مفاهيم وما اكتسبوه من تجارب، كذلك التأكد من مواصلة المشاركين للعمل في مجال الاستشارات عند انتهاء البرنامج وعودتهم لمراكز عملهم.

ثانياً – مقترحات التطوير:

بعد أن تجسد الاهتمام، مؤخراً، بالعملية الاستشارية من الناحية الهيكلية، باستحداث إدارة متخصصة للاستشارات في الهيكل التنظيمي للمنظمة. وبعد أن حققت منذ فترة إنشائها إنجازات مهنية وعلمية لا بأس بها، فإن متطلبات الموقف، تفرض على المنظمة أن تتحرك باتجاهات ثلاثة: الأول، ضرورة التعامل مع نشاط الاستشارات الإدارية بوصفه جزءاً من نظام متكامل للتنمية الإدارية، وهذا يتطلب منها، بشكل عام تبني استراتيجية متكاملة يكون فيها نشاط الاستشارات مكوناً أساسياً من مكونات هذه الاستراتيجية، والثاني، إقامة سياستها في مجال الاستشارات الإدارية وتنمية المستشارين على جملة من المرتكزات الأساسية، والثالث العمل على تطوير منهاجيتها في تنفيذ مهامها الاستشارية.

(1) **ففيما يتعلق بالاستراتيجية**، يمكن القول إن من التحديات الكبرى التي تواجهها المنظمة ما يتمثل في غياب استراتيجية عربية متكاملة للتنمية الإدارية، ذلك لأن غيابها خلق آثاراً سلبية أعاقت عملية التنمية الشاملة، فأوجد فائضاً كبيراً من خريجي الجامعات من الدراسات الإنسانية، قد تضطر لاستيعابهم في وظائف لا تتصل

بتخصصاتهم في شيء، ذلك أن هذه الجامعات (في غياب هذه الاستراتيجية) قد نمت في أكثر الأحيان بمعزل عن الاحتياجات الفعلية في سوق العمل.

إن وضع استراتيجية عربية للتنمية الإدارية تتمشى مع حاجات التنمية الوطنية في الدول العربية في مراحلها الحالية هي من ركائز العمل العربي المشترك، وستكون، ولاشك، وثيقة فكرية إدارية متكاملة في تاريخ الفكر الإداري العربي، من حيث أنها سترسي الأسس الفكرية، وتضم في رؤية متوازنة بين دوافع الأصالة ومتطلبات التنمية الشاملة.

إن تبني الدول العربية خططاً للتنمية الإدارية ضمن خطط التنمية الوطنية ضرورة لا تقبل التأجيل. ويستمد هذا القول أهميته من حقيقة أن خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية هي تعبير عن احتياجات المجتمع وتطلعاته ووسائل الوصول إليها وتحقيقها. ويقع عبء تحقيق أهداف خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية على عاتق الجهاز التنفيذي، وقد ترتب على ذلك حقيقيتان أساسيتان: هما أن الارتباط وثيق بين الإدارة والتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وإن قياس كفاءة خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية لا يتوقف فقط على مدى كفاءة هذه الخطط فحسب، وإنما يتوقف أيضاً على مدى كفاءة الأجهزة التنفيذية التي توكل إليها مهمة تنفيذ خطط التنمية.

وبالرغم من طرح مسألة ضرورة أن تتبنى الدول العربية خططاً للتنمية الإدارية ضمن خطط التنمية الوطنية في المؤتمرات العلمية للتنمية الإدارية التي عقدتها المنظمة، فإن الجهود المبذولة في هذا المجال من قبل العديد من الدول العربية ما زالت دون المستوى المستهدف، مما يتطلب التأكيد عليها وضرورة العمل بها، بوصفها الأداة الأساسية للوصول إلى الأهداف التي رسمتها الخطط الوطنية.

ونقطة أخرى لابد من الإشارة إليها، إن من الأحداث الهامة التي غزت الفكر والتطبيق الإداري في السنوات الأخيرة اعتماد الإدارة على التكنولوجيا، وذلك استجابة لمقتضيات الظروف التي أصبحت تعمل في ظلها الإدارة، فتعقد المشروعات وتشابك العلاقات بينها، وضخامة حجم المعلومات مع تزايد حاجة الإدارة إلى

السرعة في تجهيزها وتحليلها، كلها عوامل اقتضت ضرورة الاعتماد المتزايد على التكنولوجيا الإدارية.

إن الاستراتيجية المقترحة لابد أن تأخذ بحسبانها ضرورة العمل على تطوير فكر إداري عربي أصيل. وتستمد تلك الدعوة أهميتها من حقيقة أن معظم الهياكل الوظيفية والتنظيمية ونظم وأساليب الأداء الإداري المعمول بها في الوطن العربي تعود إلى منابت متعددة وأصول مختلفة، ورث بعضها من العهد العثماني واقتفيت آثاره منذ أيام القهر الاستعماري، ونقل بعضها الآخر من الحضارات الغربية والشرقية المعاصرة، وفتن به فتنة أبعدته عن أصوله الراسخة ذات الجذور الضاربة في أعماق التاريخ[70].

إن القضية التي يمكن إثارتها هنا، أن الهياكل والنظم والأساليب التي أثبتت فعاليتها في حضارات وأمم أخرى ليست بالضرورة أن تثبت فعاليتها إذا ما نقلت إلى بيئات أخرى، بل أنها قد تكون معوقاً يحجب الرؤية عن مكونات ومقومات البيئة المحلية، الأمر الذي يمكن معه القول أن الإبقاء على هذا الشتات المتناقض من النظم والأساليب الإدارية التي ورثت واقتبست لا يحقق الغاية في إيجاد نظام إداري فعال. فالنظام الإداري الفعال يتطلب دراسة الواقع لانتقاء واستنباط الهياكل والنظم والأساليب التي أثبتت فعاليتها في الحضارة السابقة وابتداع الجديد الذي يتفق وبيئة الإدارة العربية، واقتباس ما يفيد، بعد تعديله وتطويعه على هدي من الواقع المعاش.

إن هذه الاستراتيجية لابد من أن تتبنى إحداث نقلة نوعية ترنو إلى تنفيذ مشروعات متكاملة تهم أكثر من دولة، وتستمد أولوياتها من واقع الإدارة العربية ومشكلاتها الأكثر تحكماً في الأداء، وتركز على تنمية المستشارين الإداريين العاملين في مؤسسات التنمية الإدارية في الأقطار العربية، وتقوم بأنشطة تهدف إلى إثراء مهنة الاستشارات الإدارية، كإصدار الأدلة، والمعينات للمستشارين Consultants Aids التي تحدد خطوات العمل الاستشاري في كل مجال من مجالات الاستشارة الإدارية، إلى جانب الإسهام في تنمية الوعي الإداري، وتوجيه النظر إلى الاعتماد على بيوت الخبرة

المحلية العربية، والتعاون مع جمعيات المهن الأخرى ذات الصلة، بالنظر إلى الأسبقية والرسوخ النسبي لها.

(2) وفيما يتعلق بسياسة المنظمة العربية للتنمية الإدارية في مجال الاستشارات الإدارية وتنمية المستشارين، يقترح:

أ) اعتماد أسلوب الفريق في العمل الاستشاري حيثما تفرض طبيعة المهمة ذلك، واعتماد مبدأ العمل المشترك والمسؤولية المشتركة بين المنظمة والجهة المستفيدة من الاستشارة، وذلك لإتاحة فرصة تدريبية للعاملين في الجهة المستفيدة لممارسة أسلوب الدراسة الميدانية والتشخيص الموقعي لمعوقات العمل، وإكساب العاملين في تلك الجهة مهارة وضع وتصميم نظم وأساليب عمل متطورة.

ب) تأكيد الدعوة إلى الدول العربية بضرورة تبني مفهوم مؤسسية التغيير والتطوير الإدارية، بمعنى أن لا ترتبط جهود التغيير والتطوير الإداري بشخصية المسؤول الأعلى في الوحدة التنظيمية ورغبته في الإصلاح، بل لابد أن ترتبط هذه الجهود بخطة علمية شاملة، بحيث تغدو فكرة الاستشارة قائمة على فكرة المشروع، إذ عندما تقرر منظمة ما تنفيذ استشارة معينة لابد من دراستها من جميع جوانبها ويحدد لها بشكل مؤسسي جميع متطلبات النجاح.

جـ) إعلام الجهة المستشيرة بمدى تقدم العمل، من خلال اجتماعات وتقارير دورية.

د) تعديل أسلوب العمل أو أهداف المهمة أو مراحلها أو الخطوات التفصيلية للعمل، كلما دعت الحاجة إلى ذلك.

هـ) خلال عملية التحول من المتطلبات القديمة إلى التطبيقات الجديدة، لابد من تدعيم دور الجهة المستشيرة وتخفيف دور المستشار تدريجياً، لتجنب حصول فراغ لدى انتهاء المهمة وانسحاب المستشارين.

و) أن يؤدي مستشارو المنظمة العربية للتنمية الإدارية عملهم على هدي مما يلي:

1- رفع شأن مهنة الاستشارة الإدارية وتنمية ثقة المستشير بالمنظمة.

2- التجرد من أية معطيات شخصية مسبقة، والانطلاق من المبادئ والقواعد العلمية والمهنية.

3- الإخلاص في العمل للمستشير، وبذل قصارى الجهد، واستخدام المتاح من المبادئ والتقنيات، ليأتي العمل على أحسن مستوى وأرفع جودة.

4- الاستقلال في تقديم المقترحات والتوصيات والمحافظة على حقوق الآخرين فيما تقدم من آراء ومقترحات، وذكر المصادر والمراجع التي اعتمدت أثناء تنفيذ المهمة.

5- جمع المعلومات والمعطيات الأولية الخاصة بالمهمة والقيام بمراجعتها وتحليلها، لتكون الاستشارة مرتكزة على أسس علمية وبناءة، والمحافظة على سرية هذه المعلومات.

6- الوعي الكامل بعدم إلزامية الرأي والتوصيات.

7- العمل على تدريب عدد من كوادر الجهة المستشيرة أثناء تنفيذ المستشار لمهمته، وذلك لضمان تنفيذ التوصيات التي تقدم عن الاستشارة.

8- إن الافتراض الأساسي بأن الاستشارة تهدف إلى تحسين الأداء يقضي بأن يؤدي كل تغيير يحدث نتيجة تطبيق توصيات المستشار إلى تحسين في الأداء وزيادة في الكفاية، ويتطلب هذا الافتراض بدوره أن يكون المستشار على مقدرة عالية في تحليل الأعراض والظواهر وفي تقصي الحقائق واستخدام نتائج دراساته للوصول إلى نتائج صحيحة ومفيدة.

9-إشاعة جو من الطمأنينة لدى الجهة المستشيرة بما يجعلها تركن إلى صدق رغبات المستشار في الإصلاح والتطوير، وأن تقتنع به كشخص مناسب لتحقيق غاياتها تأهيلاً وخبرة وأداء، وأن تطمئن إلى أن مشاكلها قد وضعت في أيد أمينة وأن من يعالجها يتمتع بأخلاقيات مهنية تحكم تصرفاته.

10- إن نجاح مهمة الاستشاري يتوقف، إلى حد كبير، على تفهم كل من الطرفين لدوره، وعلى بذل كل واحد منهما قصارى جهده لكي يتعاون مع الطرف

الآخر، وأن يكونا معاً قادرين على إقامة اتصال فعال وجو نقي من الصراحة والتفاهم المشترك لأهداف المؤسسة.

11- إزالة أية مخاوف أو شكوك تنتاب الجهة المستشيرة حيال المستشار، كعنصر خارجي قد يختلف عنها من حيث توجهاته وقيمه، وذلك من خلال ما يقدمه من دراسات، وما يتسم به سلوكه من اتزان وتفاعل بناء.

12- إدراك مختلف البدائل والحلول لما يعتقد المستشير بأنها همومه وقضاياه. ومن ثم إعطاؤه الفرصة ليهتدي إلى البديل الأفضل بعد مناقشة البدائل معه، ولتحقيق ذلك فإن أساس العملية وجوهرها بين المستشير والمستشار هو الثقة الكاملة والتعاون الوثيق، وعلى المستشار في كل الأحوال تجنب الحلول الجاهزة والقوالب النظرية، وأن يكون منطلقه دائماً هو العمل على مساعدة المستشير في التوصل إلى حلول لمشاكله.

ز) بالرغم من أن المنظمة العربية للتنمية الإدارية لا تتحمل المسؤولية الكاملة عن وجود بعض نقاط الضعف في برامج تنمية المستشارين التي عقدتها، فإن التوصيات التالية يمكن أن تسهم في التغلب على بعض هذه النقائص على الأقل:

1- أن تجمع الهيئة العلمية للبرنامج التدريبي بين الأكاديمي الذي يعطي البعد النظري والفكري، والممارس المستشار.

2- التأكيد على الهوية العربية للعمل الاستشاري، بشكل يضمن ترسيخ الخبرة والتجربة العربية واستخدام الكفاءات العربية ذات التجارب المتنوعة لأغراض التدريب.

3- ضرورة تغيير الصورة الحالية للأساليب المتبعة في البرامج التدريبية للمستشارين، والانطلاق إلى ساحة "ورش العمل" التي تقوم على التفاعل المستمر وعلى المشاركة الإيجابية من قبل المتدربين، بما يكفل صقل تجاربهم وتطوير مهاراتهم وتوسيع مداركهم ومفاهيمهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم.

4- القيام بمسح ميداني للدول العربية الأعضاء بغرض رصد إمكاناتها الحالية، ومن ثم احتياجاتها الحقيقية في مجال العمل الاستشاري كماً وكيفاً.

5- استنباط بعض الطرق العلمية لمتابعة المشاركين بعد عودتهم إلى مواقع عملهم واختبار مدى استيعابهم لما تلقوه من معلومات ومهارات ومقدرتهم على استخدامهم لأغراض تطوير العمل، ومعرفة ما أحدثه التدريب في سلوكهم ونظرتهم للعمل من تغيير إيجابي، والاستعانة في ذلك بالجهات التي يعملون لديها أو يتبعون لها.

(3) **وفيما يتعلق بمنهاجية تنفيذ الاستشارات الإدارية**، يقترح، بعد أن يتم التعرف على الاحتياجات الفعلية للدول العربية في مجال الاستشارات الإدارية، اتخاذ الخطوات التالية:

(أ) إجراء دراسة مسحية لكل استشارة تنوي المنظمة القيام بها (سواء كانت بمبادرة منها أو بطلب إليها). وأن يراعي في اختيار المستشار أو الفريق الاستشاري المكلف بالدراسة المسحية التخصص في مجال الخدمة المطلوبة وطبيعة الصناعة الخاصة بالجهة المستشيرة. وأن تتوخى المنظمة من القيام بهذه الدراسة تحليل أنشطة الجهة المستشيرة، وفحص العمليات التي تقوم بها، وتقييم الأداء بشكل عام، للتحقق من مواطن القوة والضعف، ومن وجود مجال للتطوير والتحسين لتحقيق الأهداف المرجوة من الاستشارة. وهنا لابد من التوصل إلى:

1- معرفة السبب الحقيقي لاتخاذ الجهة المستشيرة قرار الاستعانة بالمنظمة الاستشارية (وهي هنا المنظمة العربية للتنمية الإدارية).

2- تعريف مشكلة الجهة المستشيرة بأسلوب مفهوم.

3- تحديد أهداف وأبعاد المهمة الاستشارية ومجال المساعدة المطلوب من قبل الجهة المستشيرة، والخطوات الواجب اتباعها لتنفيذ المهمة.

4- التحقق من أن المهمة تقع ضمن إمكانات المنظمة الاستشارية (المنظمة العربية للعلوم الإدارية) واختصاصاتها، وأنها تؤدي إلى تحقيق فوائد حقيقية للجهة المستشيرة.

5- الحصول على بعض المعلومات الأساسية عن الجهة المستشيرة لتحديد مدى الحاجة إلى الدراسة المسحية، وفريق المستشارين الذي سيقوم بها، والوقت اللازم لتنفيذها.

6- بحث الخطوات التحضيرية للدراسة المسحية مع الجهة المستشيرة ويشمل ذلك:

- تحديد السجلات والملفات الواجب تجهيزها لتمكين الجهة المستشيرة من البدء بتحضيرها.
- تحديد المسؤولين الذين ستتم مقابلتهم، ووضع برنامج المقابلات.
- تحديد أسلوب إعلام المسؤولين في الجهة المستشيرة عن قيام المستشارين بالدراسة المسحية، والاتفاق على كيفية تقديم المستشارين لهم.
- دراسة رد فعل العاملين لبعض المسائل التي ستشملها الدراسة المسحية.
- تحضير المكاتب والخدمات المكتبية اللازمة لفريق المستشارين خلال قيامهم بالدراسة المسحية.
- إشراك المسؤول الرئيسي (لدى انتهاء الدراسة المسحية) في مناقشة الملاحظات والتوصيات المبدئية.

(ب) بعد الانتهاء من الدراسة المسحية، يتم تنفيذ المهمة الاستشارية، وهذا يتطلب:

1- اختيار فريق العمل من المستشارين ذوي المؤهلات العالية والخبرة الطويلة في مجال الخدمة المطلوبة.

2- تحديد المراحل الرئيسة لتنفيذ المهمة.

فإذا ما كانت المهمة، مثلاً، متعلقة بتوصيف وتصنيف الوظائف على أساس موضوعي في وحدة تنظيمية ما، فإن المراحل التي يمكن أن تمر بها، هي:

أ) اختيار النظراء في الوحدة التنظيمية وتدريبهم عملياً على عمليات الوصف والتصنيف والتحليل والتقييم.

ب) إعداد قائمة الاستبيان وتوزيعها على العاملين في الوحـدات التنظيميـة المشـمولة بالدراسة، وجمعها ودراستها وإعداد بطاقات وصف الوظائف.

جـ) تحليل الوظائف.

د) تصنيف الوظائف.

هـ) تقييم الوظائف.

3- تحديد مصادر جمع المعلومات (سجلات، ملاحظات، استبيان، مقابلات).

4- توزيع المهام على الفريق الاستشاري.

وبعد الانتهاء من تحديد الخطوات التفصيلية المطلوب تنفيذها، يتم توزيـع هـذه الخطوات على المستشارين أعضاء الفريق (ويشمل ذلـك النظـراء) وذلـك بنـاء علـى مؤهلات وخبرات كل منهم. علماً بأنه من الطبيعي أن يشترك كـل مستشـار في جميـع مراحل العمل، إلا أن أهمية بعض المراحل وتقنياتها قد تتطلب تركيزاً أكبر من جانب أحد المستشارين، كذلك، في حالـة ضخامـة حجـم المهمـة فإنـه يمكـن أن يتـولى كـل مستشار قطاعاً معيناً من الدراسة، كأن يقوم أحد المستشارين بجميع المراحـل في مهمـة المكننة لقطاع المحاسبة، وآخر يقوم بجميع مراحل المكننة في قطاع شؤون العاملين، وهنا يكون دور المشرف على المهمة التنسيق بـين هـؤلاء المستشـارين لضمـان حسـن سـير العمل وانتظامه وتحقيق أهداف المهمة بالمستوى الفني المطلوب وفي الوقت المحدد.

5- تحديد دور الجهة المستشيرة، سواء من حيث مراجعـة مراحـل تقـدم العمـل أو التقارير المقدمة أو توفير العناصر البشرية والمادية لتنفيذ مراحل الخطة.

6- إبلاغ الخطة للجهة المستشيرة، وذلك لإتاحة الفرصة لهـا لمتابعـة سـير العمـل، ومعرفة تواريخ الاجتماعات المقررة، ومواعيد تقديم التقارير، وتنفيذ الخطوات المختلفة للمهمة. كما يتم إبلاغ الجهة المستشيرة دورياً عـن مـدى تقـدم العمـل وتنفيذ الخطة، وذلك من خـلال الاجتماعـات، والتقـارير الدوريـة عـن تقـدم العمل والانحرافات عن الخطة (إن وجدت)، وما سـيتم اتخـاذه مـن إجـراءات لمعالجة مثل هذه الانحرافات.

7- تأليف لجنة للتنسيق والمتابعة، بحيث تضم الفريق الاستشاري وبعض المسؤولين من مؤسسة الجهة المستشيرة، تكون مهمتها الإطلاع على التقدم في تنفيذ المهمة، والتنسيق والتخطيط لتنفيذ الخطوات المقبلة، ومعالجة المشكلات التي تظهر خلال التنفيذ.

8- تحليل المعلومات، وتتضمن هذه العملية ما هو أبعد من تقييم الأوضاع، إذ يظهر مدى ضرورة التغيير، من تقييم الأوضاع، وهل هو ممكن، وما هي البدائل المطروحة.

9- استخلاص النتائج، وذلك بتحديد المشكلات الحقيقية وحجمها وأسبابها وسبل معالجتها.

(جـ) تقديم التوصيات: بانتهاء مرحلة تحليل المعلومات واستخلاص النتائج تبدأ المرحلة الأشد خطورة وأهمية في مهنة الاستشارات الإدارية، وهي التوصية بالحل الأنسب للمشكلة أو بالأسلوب الأنسب لسير العمل.

ونظراً لأهمية هذه التوصيات من حيث التأثير على مقدرة الجهة المستشيرة واستمرار نشاطها وتطورها، فإن المقترحات والتوصيات يجب أن تبنى على أسس واقعية وعملية، والتحقق من إمكانية تطبيقها ومن النتائج التي يمكن أن تترتب عليها.

ومن الضروري إشراك العميل في هذه المرحلة المهمة، فيتم وضع المشكلات والبدائل والتوصيات في شكل تقرير مبدئي يعرض على المسؤولين في الجهة المستشيرة لمناقشته، وتكون مهمة المستشار أو الفريق الاستشاري هنا هي إقناع هؤلاء المسؤولين بضرورة تبني الحل المقترح وتبيان النتائج الإيجابية التي قد تترتب عليه دون إغفال للنتائج السلبية أيضاً من حيث التكاليف والعقبات المحتملة.

وتنتهي هذه المرحلة بتقديم التقرير النهائي الذي يتم إعداده من قبل المستشار أو الفريق الاستشاري، مع إدخال التعديلات التي تم الاتفاق عليها مع الجهة المستشيرة، تمهيداً لبدء مرحلة التطبيق الفعلي للتوصيات، وبما يضمن أن يأتي هذا التقرير مبيناً ما يلي:

1- مقدمة، تحتوي على:

- الكتب الرسمية بالمفاتحة والقبول من المنظمة الاستشارية (وهي هنا المنظمة العربية للعلوم الإدارية) والجهة المستشيرة.
- أبعاد المهمة الاستشارية والجوانب التي تناولتها.
- إيضاح دور العمل المشترك بين المنظمة الاستشارية (المنظمة العربية للتنمية الإدارية) والجهة المستشيرة، وأهميته في التوصل إلى النتائج.
- تقييم جهود إدارة الجهة المستشيرة وفرق العمل المشتركة.
- استعداد المنظمة الاستشارية لمناقشة الأفكار والمقترحات المبينة في التقرير مع الجهة المستشيرة.

2- هدف المهمة الاستشارية.

3- أسلوب وخطة عمل المهمة الاستشارية.

4- مراحل العمل بالمهمة الاستشارية، ابتداء من المسح الميداني وانتهاء بالسير في تنفيذ البدائل والحلول المقترحة.

5- الواقع الحالي للموضوع مجال الاستشارة، ونواحي التميز والضعف والقصور فيه، وسبل التحسين والتطوير المقترحة.

6- البديل المقترح للواقع الحالي، ونواحي التفوق والتميز فيه، وكيفية التطبيق ومراحله.

7- ملخص بالنتائج والتوصيات التي يرى المستشار تقديمها وكيفية تنفيذها.

8- ثبت بالمراجع والمصادر المعتمدة.

(د) التطبيق: وهنا يمكن القول أن من أهم مسؤوليات الفريق الاستشاري التأكد من أن جميع التوصيات المقترحة قابلة للتطبيق بشكل علمي قبل وضعها في صيغة التقرير النهائي.

كذلك، يجب التحقق من أن التوصيات الموضوعة ضمن التقرير هي واضحة ومفصلة بالقدر اللازم، لاستيعابها من قبل العاملين وتطبيقها دون الحاجة إلى الوجود المستمر للفريق الاستشاري خلال هذه المرحلة.

إن اشتراك المسؤولين والعاملين في الجهة المستشيرة خلال المراحل المختلفة لتنفيذ المهمة لهي من الأمور الهامة التي تجعل مرحلة التطبيق تسير بدون عقبات أو بحد أدنى منها.

وهنا، قد تفرض حاجات الجهة المستشيرة ونوع المهمة ضرورة مساهمة الفريق الاستشاري في مرحلة التطبيق، فيقدم خبرته للانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المقترح، وعندها يقترح أن تقوم المنظمة العربية للتنمية الإدارية بما يلي:

- عقد دورات تدريبية متخصصة للعاملين (في الجهة المستشيرة) المسؤولين عن التطبيق، تهدف إلى شرح الأنظمة والتوصيات المقترحة.
- مساعدة الجهة المستشيرة في إعداد النماذج التي يتطلبها الوضع المقترح، وتقديم المشورة في نوع الأجهزة والمعدات المطلوبة.
- الإجابة عن استفسارات الجهة المستشيرة خلال مرحلة التطبيق.

الخاتمة

الاستشارة الإدارية حتمية وجدت منذ عصر القبيلة وستبقى ما بقيت الحياة، لأنها البوصلة التي تهتدي بها المنظمات إلى حل مشكلاتها، سواء على صعيد تنظيم علاقات البشر في هذه المنظمات، أو على صعيد سيطرتها على مواردها وإمكاناتها، أو على صعيد علاقة هذه المنظمات مع البيئة المحيطة.

إنها (أي الاستشارة الإدارية) أحد ثلاثة أركان أساسية تقوم عليها عملية التنمية الإدارية، فهي تكمل ركني البحوث والتدريب وتفيد منهما وتكتمل معهما. كما لا يستطيع أي ركن منها الوقوف أو التأثير على عمليات التنمية الإدارية بمعزل عن الآخرين. ومن هنا يجب أن تفهم الاستشارة الإدارية في إطارها الصحيح، لا كنظام مستقل بل كنظام فرعي من نظام أكبر يهدف إلى رفع الكفاية وتحسين وتطوير المنظمة (أية منظمة) والعمل على تغيير قيمها واتجاهاتها، بما يكفل تحسين أدائها وزيادة فعاليتها.

لقد برزت أهمية الاستشارة الإدارية بمفهومها المعاصر، بشكل عام، في العصر الحديث نتيجة لعوامل التطور التكنولوجي، وكبر حجم المنظمات، وظهور الشركات المتعددة الجنسية، ونمو الشركات المساهمة، بالإضافة إلى عوامل التغيير في عادات واتجاهات العاملين وضرورة تحفيزهم لمواكبة متطلبات التنمية، وعوامل المنافسة المؤدية إلى خدمة المستهلك بتقديم السلعة (أو الخدمة) بالجودة والأسعار المناسبة.

والاستشارة في الإدارة العربية ضرورة تمليها، بالإضافة إلى ما سبق، ظروف المتغيرات العالمية والمحلية، كما تمليها ظروف ضرورة الانتقال في الإدارة العربية من المنهج التقليدي إلى المنهج العلمي الحديث، وتمليها كذلك ظروف انتقال الأمة العربية من مرحلة الاعتماد على الآخرين إلى مرحلة الاعتماد على الذات.

أمام هذه الظروف والمتغيرات والضرورات فإنه من المتوقع أن ينمو الطلب ويزيد على الخدمة الاستشارية في مجال الإدارة، وهذا يلقي بثقله الكبير على الاستشاري الإداري العربي ودوره في تحقيق طموحات إدارة التنمية، مما يستدعي وقفة مليئة بالتأمل والتفكير العميق بوسائل تطوير مؤسسات الاستشارة الإدارية في الدول العربية، ليتحقق لها الاستمرارية والنمو بهدف الاستغناء التدريجي عن بيوت الخبرة الأجنبية التي لم تعد أضرارها خافية على أحد.

إن ما سبق يدفع إلى القول، أنه بالرغم من أن الاستشارة الإدارية تمثل حجر الزاوية في عملية التنمية الإدارية، فإن مستقبل العمل الاستشاري في مجال الإدارة يحمل معه الكثير من الصعوبات والتحديات، مما يفرض مواجهتها إذا كنا نتطلع إلى مستقبل زاهر لهذا العمل، وإذا أردنا له أن يكون رافداً أساسياً من روافد التنمية الوطنية.

لعل هذه المواجهة تفرض أول ما تفرض، ضرورة تنمية الوعي بأهمية الاستشارة الإدارية من خلال عقد الندوات والمؤتمرات، الهادفة إلى معرفة مشكلات الإدارة العربية لتكون المنطلق كذلك إلى مناقشة الاستشارات الإدارية من قبل المؤسسات المعنية بهذا النشاط، والهادفة كذلك إلى مناقشة خطط وسياسات العمل الاستشاري في مجال الإدارة والوقوف على النظريات والتطبيقات الحديثة في هذا المجال. كذلك مناقشة سبل تطوير معارف ومهارات وقدرات العاملين في مجال الاستشارات الإدارية، ومناقشة معايير التعامل مع بيوت الخبرة الأجنبية العاملة في هذا المجال.

إن مواجهة هذه التحديات والصعوبات تفرض كذلك، ولا ريب، إزالة الغموض الذي لحق بالعلاقة بين المستشار والمستشير. هذا الغموض الذي تتوارى خلفه مقولة أن المستشار مسؤول عن كل ما يلزم للمهمة من دراسة وعن النتائج المحتملة من الآراء والمقترحات التي يقدمها، ولا يضع أية مسؤولية على المستشير، لا في وضوح الفكرة التي يطلب معالجتها، ولا في تحمل مسؤولية الآراء والمقترحات التي يقدمها المستشار والبدائل التي يعرضها عليه.

وفي تقدير الكاتب، أن مما يسهم في إزالة هذا الغموض البدء في تكوين تجمع مهني للعاملين في مجال الاستشارات الإدارية، ووضع ميثاق مهني للاستشارات الإدارية يتضمن إطاراً عاماً لواجبات ومسؤوليات المستشار تجاه مهنة الاستشارات الإدارية وتجاه زملاء المهنة وتجاه المستشير وتجاه المجتمع. كما يتضمن واجبات ومسؤوليات المستشير، بالإضافة إلى صياغة المبادئ الأساسية في تنظيم العقود بين الطرفين.

وأخيراً، فإنها تصبح من الضرورات العمل على تصدير الدعوة التي تقضي بأن الاستشارة علم متعدد المداخل والجوانب يرتبط ارتباطاً عضوياً وجدلياً بفروع العلوم الاجتماعية، وهذا يضع الجامعات ومؤسسات التعليم العالي (وعلى وجه الخصوص كليات العلوم الإدارية والاجتماعية) أمام مسؤوليتها في إعداد وتأهيل العناصر القادرة على تقديم الاستشارات الشاملة والمتخصصة. وتأتي منطلقات هذه المسؤولية من أن الاستشارة الإدارية تمثل عنصراً ومكوناً أساسياً من مكونات التنمية الإدارية كما سبقت الاستشارة. كما تأتي من طبيعة الاستشارة وتعقدها وظهور ما يسمى مؤخراً بـ"صناعة الاستشارات"، وما يقتضيه تحقيقها من إعداد وتأهيل بشري عالٍ لا يتسنى لغير الجامعات ومؤسسات التعليم العالي القيام به. فحاجة المستشار إلى الإلمام بالمعارف والعلوم الاجتماعية والإنسانية وحاجته كذلك إلى التعامل مع التكنولوجيا المتقدمة وجمع البيانات والمعلومات والمقدرة على تصنيفها وتحليلها تتطلب دراسة نظامية وإعداداً معرفياً عالياً، الأمر الذي تصبح معه ضرورة إدخال إدارة الاستشارات كمادة تدرس في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي ليس خياراً مستحباً، بل ضرورة تمليها احتياجات التنمية ومستلزماتها الأساسية.

ربنا عليك توكلنا وإليك أنبنا وإليك المصير

نماذج من مواثيق وسلوك وممارسات مهنة الاستشارات الإدارية في العالم

ملحق رقم (1)

ميثاق مهنة الاستشارات الإدارية(*)

كما أقره الاجتماع السنوي الثاني لمسؤولي مراكز وخبراء الاستشارات في الدول العربية، المنعقد في مدينة عمان، خلال الفترة 21-23/ 12/ 1985.

تعريفات:

لأغراض هذا الميثاق يقصد بالتعابير التالية، حيثما وردت ما يلي:

الاستشارة:

الاستشارة الإدارية، وهي الخدمة المهنية التي تؤدى من قبل فرد أو أفراد مؤسسات مؤهلة ومستقلة لتعريف واستقصاء المشكلات المتعلقة بالسياسة والتنظيم، والإجراءات والأساليب، والتوصية باتخاذ الإجراءات الملائمة، والمساعدة في تطبيق هذه التوصيات تجاه أفراد وهيئات مستشيرة تطلب هذه الخدمة.

المستشار:

هو شخص (معنوي أو غير معنوي) يتمتع بالاستقلالية في الرأي والعمل والخبرة، والتأهيل التخصصي الذي يمكنه من تقديم الاستشارة.

المستشير:

الجهة التي تقدم لها الخدمة الاستشارية من قبل مستشار.

(*) شارك المؤلف في أعمال اللجنة التحضيرية للاجتماع السنوي الثاني لمسؤولي مراكز وخبراء الاستشارات في الدول العربية، التي عقدت اجتماعاتها خلال الفترة 17-19/ 12/ 1985 والتي صاغت مشروع هذا الميثاق، وتم تدارسه وإقراره من قبل المجتمعين (بما فيهم المؤلف) من خبراء ومسؤولين عن النشاط الاستشاري في مجال الإدارة.

العقد:

حدود الاتفاق بين المستشير والمستشار، وتتحدد طبيعته حسب طبيعة عمل المستشير سواء بالاتفاق الشفوي، أو عن طريق تبادل المذكرات، أو في صورة عقد مكتوب بين طرفين أو أكثر (مستشيرون ومستشارون).

الفصل الأول

واجبات ومسؤوليات المستشار

أ) تجاه مهنة الاستشارات:

1- أن يعرف المهنيين والمعنيين بواجباته ومسؤولياته واهتماماته بخدمة وتطوير وفهم أساليب ونظم الإدارة الحديثة ودورها في زيادة الإنتاجية وكفاءة الأداء في الأجهزة الإدارية في الدول العربية.

2- أن يعمل باستمرار على دعم مهنة الاستشارات وتطوير مستواها، من خلال تطويره لمعارفه وقدراته ومهاراته، بالوسائل والتقنيات التي يستخدمها لتنفيذ مهامه. وبنفس الوقت يشجع الدراسات والبحوث التي تستهدف تطوير المهنة ورفدها بأحدث الوسائل والسبل لزيادة فعاليتها.

3- أن يحافظ على سمعة المهنة ويعمل على رفع شأنها وتقوية ثقة المستشير فيها.

4- أن يلتزم ويخلص لمصلحة المستشير، ويسعى باستمرار للمحافظة على المصلحة العامة.

5- أن يحترم الخدمات الاستشارية المقدمة من قبل زملاء المهنة.

6- أن لا يجيز لنفسه القيام بأي عمل يتنافى مع كرامة المهنة ويسيء إلى سمعتها، وأن لا يعلن عن خدماته بطريقة تتنافى مع الخلق والأعراف العامة للمهنة والمجتمع.

7- أن يلتزم باتباع المعايير والضوابط الفنية التي تكفل المحافظة على المستوى الأفضل للمهنة.

ب) تجاه زملاء المهنة:

1- أن يحافظ على ممارسة عمله في نطاق تخصصه العلمي والمهني، وأن لا يقبل مهمات خارج هذا التخصص.

2- أن لا يجيز لنفسه أو لأعوانه ومساعديه أن يقوموا بأي عمل يقتنع هو شخصياً بعدم سلامته المهنية وصحته الفنية، أو لا يؤدي تطبيقه إلى تحقيق الهدف المتفق عليه مع المستشير، أو يسبب ضرراً خاصاً أو عاماً للآخرين أو للمجتمع.

3- أن يؤدي مهمته متجرداً من أية معطيات شخصية مسبقة، وأن تكون المبادئ والقواعد العلمية والمهنية منطلقه الأساسي في القيام بعمله.

4- أن يكون مستقلاً في رأيه، ومحافظاً على حقوق الآخرين فيما يقدمه من آراء، مع ذكر المصادر والمراجع التي اعتمد عليها، ومستفيداً من خبرات زملائه بالتعاون معهم في أداء عمله.

5- أن لا يجمع بين مهنته أو أي عمل آخر يتعارض مع مبادئها وأصولها.

6- أن يتجنب استعمال كل ما هو غير منشور أو معلن من بيانات ومعلومات وطرق وأساليب مستخدمة من قبل الآخرين دون الحصول على إذن بذلك.

7- أن يقوم بالتقييم المستمر لنوعية العمل المنجز للتأكد من صحته ودقته الفنية وانسجامه مع أهداف المهمة.

8- أن لا يجيز لنفسه (أو لأعوانه ومساعديه) إطلاقاً، الإساءة إلى زملاء المهنة أو التقليل من شأنهم أو قدراتهم.

9- أن لا يقدم عروض توظيف لمستشارين عاملين في مؤسسات استشارية أخرى دون عملها.

10- أن يتيح الفرص للتطوير المهني للأشخاص المبتدئين والعاملين معه في المهنة.

11- أن يتوقف عن مزاولة المهنة عند شعوره بأن حالته الصحية لا تمكنه من القيام بها، حسب المعايير المهنية المطلوبة.

12- أن يؤكد انتماءه إلى المؤسسة الاستشارية التي يعمل فيها.

13- أن يقوم بالتنافس غير المشروع مع زملاء المهنة.

14- أن لا يقدم خدماته إلى مستشيرين متنافسين في مشكلات حساسه إلا بمعرفتهم.

جـ) تجاه المستشير:

1- أن يخلص في عمله للمستشير وأن يبذل قصارى جهده لتحقيق أهداف المهمة الاستشارية.

2- أن لا يضن على النظير له من الجهة المستشيرة بالخبرة والمعرفة أثناء عملية تنفيذ المهمة الاستشارية.

3- أن يحافظ على حرمة وسرية البيانات والمعلومات التي يطلع عليها بحكم عمله، وأن لا يبوح بها إلى طرف آخر إلا بموافقة المستشير.

4- أن يتأكد قبل البدء بدراسته من وضوح الهدف ومجال الدراسة ومستلزماتها والوصول إلى فهم مشترك لها مع المستشير.

5- أن يعتمد أسلوب الإقناع في إدخال التغيير في المنظمة المستشيرة.

6- أن يسعى إلى توفير كل الظروف المهنية الممكنة التي تساعد في كسب ثقة المستشير.

7- أن لا يعتبر أن مهمته الاستشارية تنتهي بتقديم التقرير النهائي، بل عليه متابعة التطبيق، عند قبول المستشير.

8- أن يلتزم مع المستشير بمضمون العقد ومتطلبات تنفيذه.

9- أن لا يبالغ في تقدير المزايا المتوقعة من جراء تطبيق الاستشارة.

د) تجاه المجتمع:

1- أن يعمل على تعميق الفهم بأهمية التطوير الإداري، وزيادة الإنتاجية، ورفع كفاءة الأداء، ودور الاستشارة في تحقيق ذلك.

2- أن يسعى للتوعية بمهنة الاستشارات الإدارية وأهميتها ودورها في التنمية.

3- أن يراعي البيئة الاجتماعية وتطلعات المجتمع عند القيام بالاستشارة الإدارية وعند تقديم التوصيات.

الفصل الثاني

واجبات ومسؤوليات المستشير

إن العلاقة بين المستشار والمستشير كثيراً ما يكتنفها بعض الغموض، وإن هذا الغموض يتمثل في التصور بأن المستشار مسؤول عن كل ما يلزم للمهمة من دراسة وعن النتائج المتمثلة في الآراء والمقترحات التي يقدمها، ولا يضع أية مسؤولية على

المستشير، لا في وضوح الفكرة التي يطلب معالجتها، ولا في تحمل مسؤولية الآراء والمقترحات التي يقدمها المستشار، والبدائل التي يعرضها عليه، الأمر الذي يفرض على المستشير الالتزام بالقواعد المهنية التالية:

1- أن يتم اختيار المستشار بناء على قدراته وتجاربه المهنية في مجال الاستشارة المطلوبة.

2- أن لا يتم استدعاء المستشار إذا شعر أنه لن تتاح للمستشار فرصة حقيقية للحصول على المعلومات المتعلقة بالمشكلة المطلوبة حلها.

3- أن يقبل المستشار على أنه مهني يقدم الرأي، وأن يعامله باحترام وثقة وأن يكون قادراً على إقامة اتصال فعال وجو نقي من الصراحة والتفاهم المشترك.

4- أن يعرض المشكلة كما يراها ويسهم إيجابياً مع المستشار في الوصول إلى تحديد نهائي لها.

5- أن يمد المستشار بالمعلومات والبيانات التي يحتاج إليها، وأن يوفر له كافة مستلزمات تنفيذ المهمة.

6- أن يوجد مناخاً يتمكن فيه المستشار من التعبير عن أفكاره وأن لا يلجأ إلى فرض آرائه على المستشار.

7- أن يناقش تقارير تقدم العمل والتوصيات التي يقدمها المستشار.

8- أن يتحمل النتائج المترتبة على عدم اتباع توصيات المستشار.

9- أن يدفع للمستشار الأتعاب المتفق عليها مقابل خدماته.

10- أن يحافظ على كرامة وسمعة المستشار، وأن يلجأ إلى الأساليب القانونية عند حدوث خلافات.

11- أن يحرص على مشاركة موظفيه في تنفيذ المهمة الاستشارية التي يقوم بها المستشار، وذلك بهدف تدريبهم على تطبيق المقترحات بعد انتهاء المهمة ومتابعتها.

الفصل الثالث

أحكام عامة في تنظيم العقود

يفضل أن تنظم العلاقة بين المستشار والمستشير في صورة عقد مكتوب يتضمن النقاط التالية:

1- الأطراف المتعاقدة.

2- الإطار العام للمهمة، بما يضمن تحديد موضوع المهمة، وأبعادها الرئيسة ومراحل العمل.

3- الفترة الزمنية اللازمة لإنجاز المهمة الاستشارية.

4- خطة عمل (تلحق بالعقد) مع برنامج زمني تفصيلي يوضح مراحل إنجاز المهمة الاستشارية بشكل دقيق.

5- عدد أعضاء الفريق الاستشاري وأسماؤهم وتخصصاتهم.

6- مواعيد تقديم تقارير تقدم العمل في المهمة، والتقرير النهائي لها، واللغة التي يكتب فيها التقرير.

7- مواعيد الاجتماعات الدورية لفريق العمل الاستشاري مع المستشير (أو من يمثله) لمراجعة ومناقشة مدى تقدم العمل.

8- كافة متطلبات والتزامات تنفيذ المهمة، بدءاً من تجهيز البيانات والمعلومات المطلوبة لها إلى توفير خدمات مكتبية ومكان للعمل ووسيلة للنقل والمواصلات ومكان للإقامة... إلخ.

9- عدد أفراد الجهة المستشيرة، للعمل مع الفريق الاستشاري، مع مراعاة المرونة في ذلك وفق متطلبات تنفيذ المهمة.

10- أسلوب تعديل بعض فقرات العقد أو إضافة فقرات جديدة، إذا ما اقتضت ضرورات العمل، بالاتفاق بين المستشار والمستشير.

11- أتعاب المستشار وكيفية ومراحل دفعها، وتواريخ تسديدها، ونوع وعمولات الدفع.

12- الحالات التي يلجأ إليها أحـد أطـراف العقـد إلى فسـخ العقـد وتحديـد شـروط وإجراءات ذلك.

13- مسؤولية الأطراف المتعاقدة، من حيـث الجـزاءات والعقوبـات الـتي تطبـق عنـد إخلال أحدهما بواجباته ومسؤولياته تجاه الآخر.

14- جهة التحكيم، للجوء إليها عند وقوع أي خلاف بين الأطراف المتعاقدة.

15- عدد نسخ العقد، واللغة المتفق عليها بين الأطراف المتعاقدة.

16- أسماء الأطراف الموقعة وتسميات وظائفهم.

17- تاريخ التوقيع.

ملحق رقم (2)

الاتحاد الأوروبي لجمعيات مستشاري الإدارة: FEACO[71]

ميثاق سلوك المهنة Code of Conduct of the FEACO:

تتعهد الجمعيات الأعضاء في الاتحاد بالالتزام بميثاق وسلوك ممارسات مهنة الاستشارات الإدارية، الذي ينص على اعتبار ما يلي سلوكاً غير مهني:

أ) الإعلان عن خدماتها الاستشارية بطريقة صارخة وتجارية.

ب) قبول الجمعيات (أو السماح لموظفيها) بقبول أية عمولات تجارية أو خصم أو مجاملة من أي نوع، فيما يتعلق بتوريد البضائع أو الخدمات المقدمة للعملاء.

جـ) أن تكون لها أية مصلحة في الشركات الموردة للبضائع أو الخدمات للعملاء، أو أن تكون تحت السيطرة المباشرة أو غير المباشرة لموردي مثل هذه البضائع، أو أن تخفي أي نوع من المصلحة التي قد تؤثر على خدماتها الخاصة.

د) أن تحسب مكافآتها على أساس يخالف ما هو في جدول الأتعاب المحددة المتفق عليها سلفاً.

هـ) أن تفشي (أو تسمح بإفشاء) أية معلومات سرية متعلقة بأنشطة عملائها.

و) أن تدفع (أو تقبل دفع) أية أموال من أجل الحصول على عملاء لها، إلا إذا كان ذلك طبقاً للأصول المهنية المعترف بها، والمقبولة بشكل عام في البلد المعني.

ز) أن تفعل أي شيء يحتم أن يسيء إلى مركز الاستشارة الإدارية كمهنة.

ملحق رقم (3)

اتحاد المستشارين الإداريين/الولايات المتحدة الأمريكية

ميثاق المسؤولية المهنية* Code of Professional Responsibility:

أ) المسؤوليات الأساسية تجاه العميل Basic Client Responsibility :

1- أن نضع في جميع الأحوال مصالح العملاء قبل مصالحنا، وأن نخدمهم بنزاهة، وكفاءة، واستقلال.

2- أن نضمن سرية جميع المعلومات المتعلقة بشؤون العملاء، التي نجمعها خلال ارتباطات العمل المهنية التي نقوم بها، وسوف لن نعمل على جني أية فائدة شخصية، أو مالية أو أية فوائد أخرى من المعلومات التي تقع تحت نظرنا، كما أننا لن نهيء للآخرين سبيلاً لتحقيق مثل هذه الفائدة.

3- أن لا نخدم عميلين متنافسين أو أكثر في مشكلات حساسة إلا بمعرفتهم.

4- أن نعلم العملاء بأية علاقات، أو ظروف، أو مصالح قد تؤثر على حكمنا وتقديرنا، أو موضوعية خدماتنا.

ب) الإجراءات مع العميل Client Arrangements:

1- أن تكون خدمة أي عميل مبنية فقط على أساس ما نتمتع به من كفاءة وتخصص، وخبرة ومركز، ولن نعد بضمان تحقيق أية نتائج محددة مثل خفض التكاليف أو زيادة الأرباح بنسب معينة.

2- لن نقبل سوى المهام التي نشعر بأننا أهل للقيام بها، والتي نعتقد أنها تحقق فوائد حقيقية للعملاء، كما أننا سوف نعهد إلى أشخاص أكفياء من حيث المعرفة والخبرة لتقديم حلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.

3- لن نقبل أي ارتباط بعمل لا يمكننا من خدمة العميل بفعالية.

(*) يعتبر هذا الميثاق ذا طبيعة الزامية، وهو الأساس الذي يستند إليه في اتخاذ الإجراءات التأديبية عند تدني سلوك المؤسسة العضو في الاتحاد عن المعايير المطلوبة والمحددة فيه.

4- أن نتداول بقدر كاف من التفصيل، مع العميل أو العميل المحتمل - قبل قبولنا لأي ارتباط - وأن نقوم بجمع الحقائق الكافية التي تكفل لنا الحصول على فهم كامل للمشكلة، ونطاق الدراسة اللازم لحل هذه المشكلة، والمزايا والفوائد التي يمكن أن تتحقق للعميل من جراء ذلك، وسوف تجري عملية الاستطلاع التمهيدي في سرية كاملة، وفقاً للشروط التي يتم الاتفاق عليها بين المؤسسة عضو الاتحاد والعميل المحتمل.

5- أن نتأكد من أن العميل قد تلقى - إلا في الحالات التي ترتبط فيها المؤسسة مع العميل بعلاقات خاصة - عرضاً كتابياً يحدد الأهداف، والنطاق، الأتعاب المقدرة أو أساس حساب الأتعاب للخدمة أو المهمة المقترحة، كلما كان ذلك ممكناً، وسنناقش مع العميل أية تغييرات هامة في طبيعة المهمة أو نطاقها أو توقيت تنفيذها أو أية جوانب أخرى منها، وذلك للحصول على موافقة العميل على مثل هذه التغييرات قبل اتخاذ أي إجراء فعلي بشأنها.

6- أن نؤدي كل مهمة على أساس أنها مستقلة بذاتها، وأن نتوصل إلى حلول واقعية وعملية يمكن تنفيذها بشكل سريع واقتصادي، كذلك فإننا مستعدون للمساعدة إلى أي حد مرغوب فيه، في تنفيذ التوصيات التي تمت الموافقة عليها.

7- أن لا نخدم العميل تحت شروط قد تخل أو تؤثر على موضوعيتنا، أو استقلالنا، أو نزاهتنا، وسنحتفظ بالحق في الانسحاب إذا برزت ظروف تتجاوز نطاق سيطرتنا وقدرتنا على التحكم فيها واعترضت مسار نجاح المهمة.

8- أن نحيط موظفي العميل بالمبادئ والطرق والأساليب الفنية المقترحة بحيث يمكن تطبيق التحسينات على نحو سليم وإدارتها بعد الانتهاء من المهمة.

9- أن نحافظ باستمرار على فهم ومعرفة مشكلات العملاء، وما اتخذ من حلول لمواجهتها.

10- أن لا نقبل أي ارتباط مع عميل إذا كانت هناك مؤسسة استشارية أخرى تقوم بخدمته، إلا إذا تأكدنا واقتنعنا بأنه لن ينشب تعارض بين الارتباطين. وسوف لا نسعى لإبعاد أية مؤسسة استشارية أخرى، أو أي مستشار متى علمنا أن العميل قد التز م بارتباط معه.

11- أن لا نراجع عمل مؤسسة استشارية أخرى أو أي مستشار لنفس العميل إلا بعلم هذا المستشار، وبعد أن يكون هذا العمل قد انتهى واكتمل.

جـ) الأتعاب التي يدفعها العميل:

1- أن نتقاضى أتعاباً معقولة تتناسب مع طبيعة الخدمات التي أديت، والمسؤولية التي تم الاضطلاع بها، لأن أي أتعاب مبالغ فيها تفسد العلاقة المهنية، ولا تشجع الجمهور على استخدام خدمات المستشارين الإداريين.

إن تحديد مدى الأتعاب المعقولة التي ينبغي الحصول عليها تتطلب أن تأخذ بعين الاعتبار عدة عوامل، من بينها طبيعة الخدمات التي أديت، والوقت الذي استنفد فيها، وخبرة المؤسسة الاستشارية ومقدرتها وسمعتها، ودرجة المسؤولية التي اضطلعت بها، والمزايا التي تحققت للعميل، وكلما كان ذلك ممكناً، فإننا سوف نتفق مع العميل مسبقاً على الأتعاب أو على الأساس الذي تحسب بمقتضاه هذه الأتعاب.

2- لن نقدم أية خدمات مهنية ترتبط أتعابها بتحقيق خفض في التكاليف أو زيادة في الأرباح أو أية نتائج محددة أخرى.

3- لن نقبل أن ندفع أتعاباً أو عمولات للآخرين من أجل تقديم أو تحويل عملاء لنا، أو أن نتفاوض من أجل أية إجراءات وترتيبات من شأنها تسهيل أعمالنا لدى الآخرين. كذلك، فإننا لن نقبل أتعاباً، أو عمولات، أو غير ذلك، من الأفراد أو المنظمات التي يمكن أن نوصي باستخدام أجهزتها ومعداتها.

المارسات المهنية:

حتى يمكن تحقيق أعلى مستوى من الأداء في ممارسة الاستشارات الإدارية فإن اتحاد المستشارين الإداريين قد توصل إلى مجموعة المبادئ التالية لتكون أساساً لتوجيه مهنة الاستشارات نحو الممارسة السليمة، وقد قبلت المؤسسات الأعضاء في الاتحاد الالتزام بهذه المبادئ، لأنها تحقق علاقات مرضية مع العملاء وتسهم في تحقيق نجاح الاستشارات الإدارية:

1- سوف نعمل جاهدين، وباستمرار. على تقدم مبادئ مهنة الاستشارات الإدارية وحمايتها كما سنسعى باستمرار لتحسين معلوماتنا ومهاراتنا وأساليبنا الفنية، وسنضع كل ما حصلنا عليه من علم ومعارف مهنية في خدمة عملائنا.

2- نعترف بأن مسؤولياتنا تجاه المصلحة العامة وتجاه مهنتنا تفرض علينا ضرورة الإسهام في تطوير المؤسسات الرسمية المختلفة في مجتمعنا. فالمستشارون الإداريون قادرون بصفة خاصة على استكشاف الفرص الممكنة لتحسين عمليات الإدارة بحكم تعليمهم، وخبرتهم واتصالاتهم الواسعة والعريضة بالمؤسسات الأخرى، ويقع عليهم الالتزام بإشراك المديرين وزملائهم في المهنة فيما لديهم من علم ومعرفة.

3- نعترف بأن مسؤولياتنا تجاه المهنة تقضي بأن نشرك زملاءنا في الإطلاع على الطرق والأساليب الفنية التي نستخدمها لخدمة العملاء، ولكننا لن نستخدم عن عمد، وبدون إذن، البيانات أو الإجراءات أو الأساليب الفنية التي توصل إليها مستشارون إداريون آخرون.

4- لن نقدم عروض عمل للمستشارين العاملين في مؤسسات استشارية بدون علم هذه المؤسسات، أو أن نشترك في عملية استقطاب جماعية للمستشارين من مؤسسات استشارية أخرى. أما إذا تقدم مستشارون من مؤسسات استشارية أخرى طالبين العمل في مؤسستنا أو في مؤسسة عميل من عملائنا فإننا سوف نعالج كل موقف بطريقة منصفة وعادلة لكل من المستشار والمؤسسة التي يعمل فيها.

5- لن نقدم عروض عمل لموظفين يعملون لدى العملاء. أما إذا تقدم إلينا موظفو العملاء بطلب استخدامهم في مؤسستنا أو في مؤسسة عميل آخر، فإننا سوف نتأكد من موافقة عميلنا قبل الدخول في أية مفاوضات مع الموظفين.

6- سوف نعمل باستمرار على تقييم نوعية العمل الذي يؤديه أفراد هيئتنا للتأكد - قدر الإمكان- من أن كل ارتباطاتنا تؤدى بكفاءة.

7- سوف نسعى لإتاحة الفرصة لتحقيق التنمية المهنية لأولئك الأشخاص المستجدين في المهنة، عن طريق مساعدتهم للوصول إلى فهم كامل لواجبات ومسؤوليات المستشارين الإداريين، ومتابعة أهم التطورات ونواحي التقدم في مجالات عملهم.

8- سوف ندير الشؤون الداخلية والخارجية في مؤسستنا بما يحقق أحسن الفوائد لصالح المهنة في كل الأوقات.

9- لن نعلن عن خدماتنا بلغة المديح والتمجيد الذاتي المبالغ فيه، أو أي أسلوب آخر من شأنه أن يحط من كرامة المهنة.

10- سوف نحترم السمعة والممارسة المهنية للمستشارين الإداريين الآخرين، دون أن يعني ذلك التخلي عن التزامنا الأخلاقي، وذلك بكشف أي سلوك غير أخلاقي لزملائنا الأعضاء في المهنة للسلطات المختصة.

11- سوف نسعى جاهدين لتوسيع نطاق التفاهم العام وتدعيم الاحترام والثقة العامة لمهنة الاستشارات الإدارية، حتى يمكن للمستشارين الإداريين أداء وظيفتهم في المجتمع على نحو فعال. كما سنعمل على أن نلتزم في سلوكنا بما يعكس شرف المهنة وسمعتها، وبما يوجد الثقة والاحترام لدى العملاء والجمهور. وسنسعى في ممارستنا على المحافظة لتبني موقف مهني تجاه من نخدم، وتجاه من يساعدنا في إنجاز عملنا، وتجاه زملائنا المستشارين، وتجاه أعضاء المهن الأخرى، والممارسين للفنون والعلوم المختلفة.

الهوامش

(1) Kubr, M., **Management Consulting: A Guide to the Profession** (geneva: International Labour Office, 1985)p. 7

(2) Blake, Robert R. & Mounton, Jane Srygley, **Consulation** (Reading Mass: Addition Wesly, 1976)

(3) د. ميرغني عبد العال حمور، الاستشارة الإدارية والتنمية الإدارية: الإطار النظري والمحتوى السلوكي، ورقة مقدمة إلى اللقاء العلمي حول "الاستشارة الإدارية: عناصرها ومراحلها"، الذي عقدته المنظمة العربية للتنمية الإدارية في مدينة عمان، خلال الفترة 14-26/ 5/ 1983، ص: 13

(4) Hunt, Alfred, **The Management Consultant** (N, Y.: John Wiely & Sons, 1977), p.5

(5) عبد الله صادق دحلان، "الاستشارة والاستشاريون في الإدارة"، **مجلة الاقتصاد والإدارة**، (جدة: جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، العدد الثالث عشر، تشرين أول/ أكتوبر 1981) ص: 11

(6) د. عبد المعطي عساف، مفهوم الخدمات الاستشارية وأخلاقياتها، **المجلة العربية للإدارة** (عمان: المنظمة العربية للعلوم والتنمية الإدارية، العدد الرابع، كانون الأول/ ديسمبر 1981) ص: 46

(7) عبد الله صادق دحلان، مرجع سبق ذكره، ص:11

(8) د. ميرغني عبد العال حمود، مرجع سبق ذكره، ص: 4

(9) عبد الله صادق دحلان، مرجع سبق ذكره، ص: 12

(10) انظر:

د. أميمة الدهان، العلاقة بين المستشـار الإداري والمنظمـة: مدخـل نظـري، **مجلـة الإدارة والاقتصاد** (بغداد: الجامعة المستنصرية، العدد الرابع 1980)، ص: 190- 192

(11) **Ibid.**, p. 8.

(12) انظر: د. أميمة الدهان، **مرجع سبق ذكره**، ص: 188- 189

(13) **نفس المرجع السابق**، ص: 5

(14) د. نجيب إسكندر إبراهيم، الاستشارة الإدارية في المجتمع العربي (عمان: المنظمـة العربية للتنمية الإدارية، **سلسلة الدراسات الإدارية** 293، 1985) ص: 13

(15) للاستزادة، انظر:

د. ميرغني عبد العال حمور، **مرجع سبق ذكره**، ص: 13-16

(16) أنظر:

Kubr, M., **OP. Cit.**, pp. 248- 249

(17) للاستزادة انظر:

د. محمد إسماعيل يوسـف، **المستشـار الإداري العربـي: التحديـات الـتي تواجهـه وأساليب إعداده وتنميته**، ورقة مقدمة إلى الاجتماع السنوي الأول لمسؤولي مراكـز وخبراء الاستشارات الإدارية في الدول العربية، الذي عقدته المنظمة العربية للتنمية الإدارية في مدينة عمان، خلال الفترة 20- 23/ 8/ 1984، ص: 8-11

(18) Hunt, Alfres, **Op. Cit.**, pp. 30-41

(19) Kubr, M., **OP. Cit.**, p. 251

(20) **Ibid.**, pp. 52-53

(21) للاستزادة، انظر:

Ibid., pp. 54- 58

(22) للاستزادة، انظر:

Ibid., pp.60-68

(23) **Ibid.**, pp. 22

(24) **Ibid.**, pp. 23

(25) **Ibid.**, pp.24

(26) **Ibid.**, pp. 24

(27) **Ibid.**, pp. 24

(28) **Ibid.**, pp.52

(29) للاستزادة، انظر:

د. أميمة الدهان، مرجع سبق ذكره، ص: 194-196

(30) هناك أسباب كثيرة تدفع الناس إلى مقاومة التغيير، منها اقتصادية، فالعاملون يقاومون التغيير خشية أن يؤثر على أوضاعهم الاقتصادية، نتيجة لفقدان الوظيفة أو تخفيض عدد ساعات العمل. ومنها اجتماعية؛ لأن أي تغيير داخل المنشأة قد يصاحبه تغيير في العلاقات الاجتماعية للعاملين. ومنها شخصية؛ إذ قد يهدد التغيير مهارة العامل، كما هو الحال عند إدخال بعض الآلات المتقدمة تكنولوجياً. ومنها نفسية؛ فالإنسان عادة يكون راضياً بواقعه، وهذا يعكس المثل العربي القائل (الناس أعداء ما جهلوا)، انظر:

د. علي أحمد علي، **الأسس العامة للسلوك مع التطبيق على السلوك التنظيمي**، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1985) ص: 254 - 255

(31) **الاستشارة والاستشاريون في الإدارة ورقة مقدمة إلى الاجتماع السنوي الأول لمسؤولي مراكز وخبراء الاستشارات الإدارية في الدول العربية**، الذي عقدته المنظمة العربية للتنمية الإدارية في مدينة عمان، خلال الفترة 20-23/ 8/ 1985، ص: 9.

(32) Kubr, M., **Op. Cit.**, pp. 29- 30

(33) **Ibid.**, p.30

(34) **Ibid.**, p.58

(35) **Ibid.**, p.58

(36) **Ibid.**, p. 59

(37) **Ibid.**, p.121

(38) **Ibid.**, p.62

(39) **Ibid.**, pp. 65-73

(40) للاستزادة، انظر:

- **Ibid.**, pp. 93- 96
- Hunt, Alfred, **Op. Cit.,** pp. 79- 80

- محمد شاكر عصفور، **أسس الاستشارات الإدارية** (الرياض: معهد الإدارة العامة، 1981)

(41) Kubr, M., **Op. Cit.**, p. 97

(42) **Ibid.**, p.99

(43) **Ibid.**, p.108

(44) **Ibid.**, p. 108

(45) **Ibid.**, p.109

(46) للاستزادة، انظر:

–**Ibid.**, p. 119-122

(47) للاستزادة، انظر:

- **Ibid.**, p. 127

(48) **Ibid.**, p.128

(49) انظر: **Ibid.**, pp. 128- 129

كذلك انظر في أهمية ملاحظة الواقع الفعلي لعمليات الأداء:

- Hunt Alfred, **Op. Cit.**, 87

(50) للاستزادة، انظر:

- Kubr, M., **Op. Cit.**, pp. 131- 133

كذلك، انظر بعض الكتب المتخصصة في المقابلة منها:

- Gordon, Raymond L., **Interviewing: Strategey Techniques and Tactics** (Illinois, U.S.A Dorset Press, 1975)
- Kahn, Rebort L., Chanell, Charles F., **The Dynamics of Interviewing** (N. Y.: John Wiley and Sons Inc., 1967)

(51) Kubr, M., **Op. Cit.**, pp. 139

(52) **Ibid.**, p. 159

(53) **Ibid.**, p. 111

(54) د. حيدر الطرابيشي وجمال قمارة، تقييم الإنجازات والتعرف على الصعوبات والأخطاء التي حدثت في الاستشارات في الدول العربية، ورقة مقدمة إلى **المؤتمر العربي الأول للاستشارات الصناعية والفنية**، المنعقد في مدينة تونس، خلال الفترة 14-19/ 6/ 1980، ص: 8

(55) د. بشير الخضرا، واقع وتحديات العمل الاستشاري في الوطن العربي، ورقة مقدمة إلى **الاجتماع السنوي الأول لمسؤولي مراكز وخبراء الاستشارات في الدول العربية**، الذي عقدته المنظمة العربية للتنمية الإدارية في مدينة عمان، خلال الفترة 20-23/ 8/ 1984، ص: 16

(56) د. عبد الوهاب موسى، الاستشارة الإدارية: دراسة عملية، ورقة مقدمة إلى **اللقاء العلمي حول الاستشارة الإدارية: عناصرها ومراحلها** الذي عقدته المنظمة العربية للتنمية الإدارية في مدينة عمان، خلال الفترة 14- 26/ 5/ 1984، ص: 9

(57) د. نجيب إسكندر إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص: 38

(58) نفس المرجع السابق، ص: 32- 33

(59) د. عبد الباري درة، البحث الموجه نحو العمل، استراتيجية تغيير فعالة لدى المستشار الإداري، **مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية** (بغداد: جامعة بغداد، مركز البحوث الاقتصادية والإدارية، 1981)، ص: 89

(60) د. بشير الخضرا، مرجع سبق ذكره، ص: 24

(61) د. حيدر الطرابيشي وجمال قمارة، مرجع سبق ذكره، ص: 2

(62) د. رمزي زكي، التدريب والاستشارات والبحوث الإدارية: هل هي منفصلة، ورقة مقدمة إلى اللقاء العلمي حول الاستشارة الإدارية: عناصرها ومراحلها، الذي عقدته المنظمة العربية للتنمية الإدارية في مدينة عمان، خلال الفترة 14- 26/ 5/ 1984، ص: 2

(63) للاستزادة، انظر:

د. حسن ابشر الطيب، دور مؤسسات التنمية الإدارية العربية في تطوير الإدارة، ورقة مقدمة إلى مؤتمر الطاولة المستديرة الذي نظمه المعهد الدولي للعلوم الإدارية، المنعقد في مدينة تونس، خلال الفترة 13- 20 أيلول / سبتمبر 1985 (عمان: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1985) ص: 19-20

(64)د. عبد الوهاب موسى، مرجع سبق ذكره، ص: 13

(65) د. بشير الخضرا، مرجع سبق ذكره، ص: 21

(66) د. نجيب اسكندر إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص: 35

(67) د. محمد إسماعيل يوسف، مرجع سبق ذكره، ص: 18-19

(68) يقصد بمؤسسات التنمية الإدارية المؤسسات التعليمية، مثل كليات وأقسام الإدارة في الجامعات والمعاهد العليا، والمؤسسات التكوينية والتدريبية، مثل المدارس الوطنية للإدارة ومعاهد الإدارة العامة ومراكز التطوير الإداري والكفاية الإنتاجية. وتشمل أجهزة التنمية الإدارية مجالس الخدمة العامة، ووزارات الخدمة العامة والوظيفة العمومية، ووزارات العمل، وإدارات شؤون العاملين، والأجهزة المركزية للتنظيم وأساليب العمل، والأجهزة المركزية للرقابة والتفتيش. ولمن أراد الاستزادة والتفصيل حول هذا الموضوع، يمكن الرجوع إلى:

د. حسن أبشر الطيب، مؤسسات التنمية الإدارية العربية: أوضاعها الراهنة وآفاق المستقبل (عمان: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سلسلة الدراسات الإدارية 279، 1984)

(69) للاستزادة، انظر: د. ميرغني عبد العال حمور، التدريب في مجال الاستشارات الإدارية، عرض لتجربة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ورقة مقدمة إلى الاجتماع السنوي الأول لمسؤولي مراكز وخبراء الاستشارات الإدارية في الدول العربية، الذي عقدته المنظمة العربية للعلوم الإدارية في عمان، خلال الفترة 20-23/ 8/ 1984، ص: 9-19

(70) انظر:

- د. حسن ابشر الطيب، التنمية الإدارية: منهجها وأساليب تحقيقها، ورقة مقدمة إلى ندوة التخطيط للتنمية الإدارية، التي عقدتها المنظمة العربية للتنمية الإدارية في مدينة الرباط، خلال الفترة 12-15/ 11/ 1983، ص: 10
- د. نادر أحمد أبو شيخة، مداخل المنظمة العربية للعلوم الإدارية في تدعيم الجهود المبذولة لتحقيق التنمية الإدارية في الدول العربية، وآفاق المستقبل، ورقة مقدمة إلى مؤتمر الطاولة المستديرة الذي نظمه المعهد الدولي للعلوم الإدارية، المنعقد في مدينة تونس، خلال الفترة 13-20/ 9/ 1985، ص: 20

(71-72) أخذت هذه النماذج من: Kubr, M., **Op. Cit.**, pp. 317- 327

المراجع

باللغة العربية:

- د. أبو بكر بعيرة، حالات إدارية من الخبرة العربية (عمان: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1985)
- د. أميمة الدهان، العلاقة بين المستشار الإداري والمنظمة: مدخل نظري، مجلة الإدارة والاقتصاد (بغداد: الجامعة المستنصرية، العدد الرابع، 1980)
- بعض الدراسات الاستشارية التي قامت بها المنظمة العربية للتنمية الإدارية بالإضافة إلى بعض تقارير إنجازات إدارة الاستشارات بالمنظمة.
- د. بشير الخضراء، واقع وتحديات العمل الاستشاري في الوطن العربي ورقة مقدمة إلى الاجتماع السنوي الأول لمسؤولي مراكز وخبراء الاستشارات الإدارية في الدول العربية، الذي عقدته المنظمة العربية للتنمية الإدارية في مدينة عمان، خلال الفترة 20-23/ 8/ 1984
- تقرير الاجتماع السنوي الثاني لمسؤولي مراكز وخبراء الاستشارات الإدارية في الدول العربية (عمان: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1986)
- د. حسب الرسول حسين أحمد، الفكر الاستشاري في مجال الإدارة، ورقة مقدمة إلى الاجتماع السنوي الثاني لمسؤولي مراكز وخبراء الاستشارات الإدارية في الدولة العربية، الذي عقدته المنظمة العربية للتنمية الإدارية في مدينة عمان، خلال الفترة 21-23/ 12/ 1985
- د. حسن أبشر الطيب، دور مؤسسات التنمية الإدارية العربية في تطوير الإدارة، ورقة مقدمة إلى مؤتمر الطاولة المستديرة الذي نظمه المعهد الدولي للتنمية الإدارية، المنعقد في مدينة تونس، خلال الفترة 13-20/ 9/ 1985
- ـــــــــ، التنمية الإدارية: منهجها وأساليب تحقيقها، ورقة مقدمة إلى ندوة التخطيط للتنمية الإدارية، التي عقدتها المنظمة العربية للتنمية الإدارية في مدينة الرباط، خلال الفترة 12- 15/ 11/ 1983

- د. حسن أبشر الطيب، مؤسسات التنمية الإدارية العربية: أوضاعها الراهنة وآفاق المستقبل (عمان: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سلسلة الدراسات الإدارية - 279، 1984)
- د. حيدر الطرابيشي وجمال قمارة، تقييم الإنجازات والتعرف على الصعوبات والأخطاء التي حدثت في الاستشارات في الدول العربية، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العربي الأول للاستشارات الصناعية والفنية، المنعقد في مدينة تونس، خلال الفترة 14/ 6/ 1980
- د. رمزي زكي، التدريب والاستشارات والبحوث الإدارية: هل هي منفصلة، ورقة مقدمة إلى اللقاء العلمي حول الاستشارة الإدارية: عناصرها ومراحلها، الذي عقدته المنظمة العربية للتنمية الإدارية في مدينة عمان، خلال الفترة 14-26/ 5/ 1983
- سابا وشركاهم، أسلوبنا في تقديم الخدمات الاستشارية، ورقة مقدمة إلى اللقاء العلمي حول منهجية العمل الاستشاري في مجال الإدارة، الذي عقدته المنظمة العربية للتنمية الإدارية في مدينة عمان، خلال الفترة 31/ 8-5/ 9/ 1985
- د. عبد الباري درة، البحث الموجه نحو العمل: استراتيجية تغيير فعالة لدى المستشار الإداري، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية (بغداد: جامعة بغداد، مركز البحوث الاقتصادية والإدارية 1981)
- عبد الله صادق دحلان، الاستشارة والاستشاريون في الإدارة، مجلة الاقتصاد والإدارة (جدة: جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، العدد الثالث عشر، تشرين الأول/ أكتوبر 1981)
- د. عبد المعطي عساف، مفهوم الخدمات الاستشارية وأخلاقياتها، المجلة العربية للإدارة (عمان: المنظمة العربية للتنمية الإدارية: العدد الرابع، كانون الأول/ ديسمبر 1981)
- د. عبد الوهاب موسى، الاستشارة الإدارية: دراسة عملية، ورقة مقدمة إلى اللقاء العلمي حول الاستشارة الإدارية: عناصرها ومراحلها، المنعقد في مدينة عمان، خلال الفترة 14-26/ 5/ 1983

- د. عمار بوحوش، الاتجاه الحديث للاستشارات (عمان: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سلسلة الدراسات الإدارية 1978)
- فتحي زيتون، عوامل نجاح الخدمة الاستشارية (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سلسلة الدراسات الإدارية ، 1978)
- د. محمد إسماعيل يوسف، المستشار الإداري العربي: التحديات التي تواجهه وأساليب إعداده وتنميته، ورقة مقدمة إلى الاجتماع السنوي الأول لمسؤولي مراكز وخبراء الاستشارات الإدارية في الدول العربية، الذي عقدته المنظمة العربية للتنمية الإدارية في مدينة عمان، خلال الفترة 20-23/ 8/ 1984
- محمد شاكر عصفور، أسس الاستشارات الإدارية (الرياض: معهد الإدارة العامة، 1981)
- منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية، دليل استخدام الاستشاريين في الدول النامية، ترجمة مركز التنمية الصناعية للدول العربية، القاهرة، 1969
- د. ميرغني عبد العال حمور، نحو منهج دراسي لمادة إدارة الاستشارات في جامعة عربية: المبررات والعناصر، ورقة مقدمة إلى الاجتماع السنوي الثاني لمسؤولي مراكز وخبراء الاستشارات الإدارية في الدول العربية، الذي عقدته المنظمة العربية للتنمية الإدارية في مدينة عمان، خلال الفترة 21-23/ 12/ 1985
- ــــــــــ، الاستشارة الإدارية والتنمية الإدارية: الإطار النظري والمحتوى السلوكي، ورقة مقدمة إلى اللقاء العلمي حول الاستشارة الإدارية: عناصرها ومراحلها، الذي عقدته المنظمة العربية للتنمية الإدارية في مدينة عمان، خلال الفترة 14-26/ 5/ 1983
- د. نادر أحمد أبو شيخة، مداخل المنظمة العربية للتنمية الإدارية في تدعيم الجهود المبذولة لتحقيق التنمية في الدول العربية، وآفاق المستقبل، ورقة مقدمة إلى مؤتمر الطاولة المستديرة الذي نظمه المعهد الدولي للعلوم الإدارية، المنعقد في مدينة تونس، خلال الفترة 13-20/ 9/ 1985
- ــــــــــ، الاستشارة والاستشاريون في الإدارة، ورقة مقدمة إلى الاجتماع السنوي الأول لمسؤولي مراكز وخبراء الاستشارات الإدارية في الدول العربية،

الذي عقدته المنظمة العربية للتنمية الإدارية في مدينة عمان، خلال الفـترة 20-23/ 8/ 1984

- **دليل ممارسة العمـل الاستشـاري في المنظمـة العربيـة للتنميـة الإداريـة** (عمـان: المنظمة العربية للتنمية الإدارية).
- د. نجيب اسكندر إبراهيم، **الاستشارة الإدارية في المجتمع العربي** (عمان: المنظمـة العربية للتنمية الإدارية، سلسلة الدراسات الإدارية - 293، 1985)

المراجع الإنجليزية:

- Blake, Robert R. & Mouton, Jane Srygley, **Consultation** (Reading Mass: Addisom- Wesley, 1996)
- Davis, Donald, Change Management and Cusulting in Chinese Organization, **Consulting Psychology** Joural – Vol. spring 1997
- Greiner, Larry E., of Metzger, Rebert O., **Consulting To Management** (N. J.: Prentice Hall, Inc. Englewood Cliffs, 1993)
- Jong. Young, and lee, Jinjoo, Factors Influeneing the Success of Management Consulting Projects, Journal of **Project Management** vol. 16, April 1998
- Hunt, Alfred, **The Management Consultant** (N. Y.: John Wiley & Sons, 1997)
- Kubr, M., (ed) **Management Consulting: A Guide To the Profession** (Geneva: International Labour Office, 1985)
- Lahti, Ryan and Beyerlein Michael konwledge Trarsfer and Management Consulting, **Business Horizons,** Vol. 43, Feb., 2000
- Schein, Edgar, **Process Consultation, Its Role in Organization Development** (Addision Wesley Publishing Co. 1999)
- Shay, Philip W., **How To Get Best Results From Management Consultants** (N. Y.: Association of Consulting Management Engineers, 1994)
- Steele, Fritz, **The Role of the Internal Consulting: With Forms, Letters and Checklists.**
- Stryker, Stevern Co., **Guide To Successful Consulting: With Forms, Letters and Checklists** (N. J.: Prentice- Hall, Englewood Cliffs, 1994).
- Werr, Andreas and Pemer, Frida, Purchasing Management Consulting Services: From Management Autonomy to Purchasing Involvement, Journal of **Purchasing and Supply Management** vol. 13, march 2007
- Wolf, William, **Management Consulting** (N. Y.: School of Industrial Relations, 1999)



شركة جمال أحمد محمد حيف وإخوانه
www.massira.jo

الإستشارات الإدارية

MANAGEMENT CONSULTING



